

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**DIGITALISAATION VAIKUTUKSET
TYÖELÄKEVAKUUTUSYHTIÖIDEN ESIMIESTEN
OSAAMISTARPEISIIN (Case Elo)**

Vakuutustiede
Pro gradu -tutkielma
Syksy 2017
Tekijä: Karoliina Rintamäki

Ohjaajat: Lasse Koskinen
Pauliina Havakka

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu: vakuutustiede
Tekijä:	RINTAMÄKI, KAROLIINA
Tutkielman nimi:	Digitalisaation vaikutukset työeläkevakuutusyhtiöiden esimiesten osaamistarpeisiin (Case Elo)
Pro gradu -tutkielma:	94 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Lokakuu 2017
Avainsanat:	Digitalisaatio, työeläkevakuutusyhtiöt, työn muutos, osaaminen, johtaminen

Digitalisaatio ja sen tuomat murrokset ovat muuttaneet finanssialaa ja sen toimintaympäristöä pysyvästi. Finanssialan ulkopuolelta tulevat uudet toimijat haastavat perinteisiä toimijoita uudella toimintatavalla ja ansaintalogiikalla. Uusi teknologia luo mahdollisuuksia prosessien tehostamiselle, uudenlaisten palveluiden ja tuotteiden luomiselle sekä uudenlaisen työn syntymiselle. Samalla kuitenkin nykyinen työ muuttuu ja osa töistä katoaa kokonaan. Kaikki tämä luo haasteita finanssialan toimijoiden osaamistarpeille, kun automaatio korvaa osan ihmisten suorittamista työtehtävistä, mutta samalla finanssialan toimijoilla on pulaa osaamisesta. Finanssialan murros ei kosketa pelkästään vahinkovakuutusyhtiöitä ja pankkeja, vaan myös työeläkevakuutusyhtiöitä, jotka ovat samojen haasteiden edessä kuin muut toimijat. Työeläkevakuutusyhtiöt eivät voi lainsäädännön vuoksi kilpailla keskenään työeläkevakuutuslaitosten kanssa, jolloin palveluiden laatu ja asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus, prosessien tehostaminen ja henkilöstön osaaminen korostuvat kilpailutekijöinä. Digitalisaatio murroksineen luo paineita työeläkevakuutusyhtiöiden osaamiselle ja sen kehittämiselle.

Tutkielman tavoitteena on tutkia, miten digitalisaatio on ja tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan työeläkevakuutusyhtiöiden esimiesten osaamistarpeisiin. Lisäksi tutkitaan, kuinka digitalisaatio on muuttanut ja tulee tulevaisuudessa muuttamaan työeläkevakuutusyhtiöiden työtä. Tutkielma on tapaustutkimus, jonka kohteena on Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo.

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista analyysia. Empirian tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla. Tutkimusta varten on haastateltu tapausyhtiön kuutta työntekijää, joista suurin osa toimii tapausyhtiössä esimiesasemassa. Haastatteluaineisto on analysoitu sisällönanalyysin avulla hyödyntäen samalla jo olemassa olevaa tutkimusaineistoa aihealueesta. Tutkimusta voidaan pitää ainutlaatuisena, sillä aikaisempia tutkimuksia digitalisaation vaikutuksista työeläkevakuutusyhtiöiden esimiesten osaamistarpeisiin ei ole.

Tutkimuksessa selviää, että digitalisaatio ja sen tuomat murrokset ovat vaikuttaneet tapausyhtiön esimiesten osaamistarpeisiin muuttamalla työntekijöiden työtä ja työntekoa sekä itse esimiestyötä ja johtamista.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Aihealueen esittely	1
1.2 Tutkimuskysymykset ja keskeiset rajaukset	3
1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	6
1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	7
1.5 Kirjallisuuskatsaus ja aikaisemmat tutkimukset	10
1.6 Tutkimuksen rakenne	12
2 DIGITALISAATIO FINANSsIALALLA	13
2.1 Digitalisaatio ilmiönä ja sen taustaa	13
2.2 Digitalisaatio finanssialalla	16
2.3 Digitalisaatio ja työn muutos	21
2.4 Digitalisaatio ja johtaminen	24
2.5 Osaamisen johtaminen	27
2.6 Tulevaisuuden osaamistarpeet finanssialalla	29
3 TYÖELÄKEVAKUUTUSYHTIÖT SUOMESSA	33
3.1 Työeläkejärjestelmä yleisesti	33
3.2 Työeläkejärjestelmän hallinto ja valvonta	37
3.2.1 Työeläkejärjestelmän hallinto	37
3.2.2 Työeläkejärjestelmän sääntely	39
3.2.3 Työeläkejärjestelmän valvonta	42
3.3 Työeläkevakuutusyhtiöiden toiminta ja palvelut	44
3.4 Työeläkevakuutusyhtiöiden kilpailu ja sen rajoitukset	47
4 TUTKIMUSTULOKSET	50
4.1 Case-yhtiön esittely	50
4.2 Tutkimusaineiston keruu ja analyysi	51
4.3 Digitalisaatio Elossa	53
4.3.1 Digitalisaation määritelmä	53
4.3.2 Digitalisaation merkitys	55
4.3.3 Digitalisaation tuomat mahdollisuudet ja haasteet	58
4.3.4 Digitalisaatio ja Elon organisaatiokulttuuri ja johtamisjärjestelmä	62
4.4 Digitalisaatio ja työ	64
4.4.1 Digitalisaation vaikutukset työhön	64

4.4.2 Digitalisaation vaikutukset esimiestyöhön ja johtamiseen	68
4.5 Digitalisaatio ja osaaminen.....	71
4.5.1 Digitalisaation vaikutukset työntekijöiden osaamistarpeisiin.....	71
4.5.2 Digitalisaation vaikutukset esimiesten osaamistarpeisiin	74
4.6 Digitalisaatio ja tulevaisuus	76
4.6.1 Konkreettiset ehdotukset Elon organisaatiokulttuurin ja johtamisjärjestelmän kehittämiseksi	76
4.6.2 Työn muutokset ja työntekijöiden osaamistarpeet.....	78
4.6.3 Esimiestyön ja johtamisen muutokset ja esimiesten osaamistarpeet	81
5 PÄÄTELMÄT JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	85
5.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen ja johtopäätökset	85
5.2 Tutkielman arviointi	90
5.3 Lopuksi	93

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO LÄHTEET

LIITE 1: PUOLISTRUKTUROIDUN TEEMAHAASTattelun Kysymykset

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	6
Kuvio 2 Työeläkelakien valmistelu ja voimaantulo.....	35
Kuvio 3 Maksetut työeläkkeet vuonna 2016.....	37
Kuvio 4 Työeläkejärjestelmän toimeenpano.....	38
Kuvio 5 Työeläkevakuutetut eläkelain mukaan 31.12.2015.....	46
Taulukko 1 Tieto- ja viestintäteknologian vaikutus työtehtäviin.....	22
Taulukko 2 Merkittävimmät osaamisalueet rahoitus- ja vakuutusalan tehtävissä vuonna 2020.....	33
Taulukko 3 Työeläkevakuutusyhtiöiden maksutulos ja tunnusluvut vuonna 2016.....	49

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely

Yritykset, jotka osaavat hyödyntää digitalisaation mahdollisuudet, menestyvät. Ja yritykset, jotka jäävät digitalisaation kelkasta, surkastuvat. Digitalisoituminen vaatii uutta osaamista ja muutosjohtamista. (Varpe 2016)

Digitalisaatiota pidetään aikamme suurimpana muutosvoimana (Ilmarinen & Koskela 2015, 11), vaikka itse digitalisaatio -käsitteelle ei löydy yhtä virallista määritelmää. Digitalisaatio on moninainen ja monimutkainen ilmiö, jota on käsitelty akateemisessa kirjallisuudessa melko hajanaisesti. Käsite on kuitenkin noussut viime vuosien aikana Suomessakin merkittäväksi puheenaiheeksi julkisessa ja yhteiskunnallisessa keskustelussa. Usein puhutaan digitalisaation taustalla olevasta digitoinnista, digitalisoinnista tai digitalisoitumisesta, eli yksinkertaisesti analogisen muuntamisesta digitaaliseksi, mikä itsessään lisää sekaannusta. Digitalisaatio ja siihen liittyvät ilmiöt ovat kuitenkin tulleet jäädäkseen ja mullistavat yhteiskuntaa ja yritysmaailmaa.

On sanottu, että digitaalinen maailma ei ole enää pelkkää teoriaa, vaan todellisuutta (Banking & Insurance 2015). Ideaalitulanteessa vuonna 2020 yritysten kaikki analogiset prosessit on jo korvattu digitaalisilla (Pohjola 2014). Elämme osana digitaalista yhteiskuntaa ja informaatiota tuotetaan digitalisoituneessa maailmassa entistä enemmän ja sen määrän kasvu vain jatkuu tulevaisuudessa. Datan määrän kasvun taustalla on ihmisten lisääntynyt älylaitteiden käyttö internetin avulla sekä itse datan ja sen analysoinnin lisääntyminen. Erityisesti vakuutusyhtiöt on nähty aikaisemmin varsin konservatiivisina toimijoina digitaalisessa taloudessa, mutta kasvavan datan ja teknologian kehityksen myötä myös vakuutusyhtiöiden tulee kehittää liiketoimintaansa ja hyödyntää digitalisaatiota entisestään. (Banking & Insurance 2015)

Digitalisaatio ja globalisaatio mullistavat finanssialaa ja muuttavat sen toimintaympäristöä pysyvästi (Pohjola 2015). Pankki- ja vakuutuspalveluita eivät enää tarjoa vain pankit ja vakuutus-

yhtiöt, vaan uusia kilpailijoita tulee markkinoille perinteisen toimialan ulkopuolelta. Uudet kilpailijat ja toimijat ovat usein teknologiapohjaisia, ketteriä ja globaaleja – startup-yritysmäisiä ja ne haastavat uusilla liiketoimintamalleillaan ja ansaintalogiikallaan vanhoja, perinteisiä finanssialan toimijoita. Erityisesti vakuutuslalla on pitkään ajateltu sääntelyn ja asiakkaiden luottamuksen suojaavan perinteisiä toimijoita ulkopuoliselta kilpailulta (Dapp 2014), mutta finanssialan palveluiden ollessa aineettomia ne ovat helposti muidenkin tuotettavissa kuin vain perinteisten finanssialan toimijoiden (Pohjola 2015, 18).

Uusien teknologiapohjaisten kilpailijoiden etuja ovat asiakaslähtöisesti tuotetut palvelut ja tuotteet. Digitalisaatio ja asiakaskäyttäytymisen muutos koskettavat myös finanssialaa. Asiakkailla on entistä enemmän tietoa käytettävissä ostopäätöksiä tehdessään ja asiakkaat vaativat asiakaslähtöistä palvelua ja yksilöllisempiä tuotteita. Samalla kuluttajat ovat tottuneet arkipäiväisissä toiminnoissaan digitalisaation myötä nopeuteen, helppouteen ja saatavuuteen, minkä vuoksi finanssialan toimijoiden tulee vastata tähän muutokseen. Teknologian kehitys lisäksi muuttaa työtä finanssialalla. Työ ja työn tekemisen tavat muuttuvat teknologian, koneiden ja automaation korvautessa ihmisten rutiininomaisia työtehtäviä. Katoavan tai muuttuvan työn ohella syntyy kuitenkin myös uutta työtä. Samalla tämä asettaa paineita organisaatioiden osaamiselle. Työn muutos vaatii uudenlaista osaamista ja kilpailu osaamisesta lisääntyy. Henkilöstön osaamista tulee kehittää jatkuvasti muutosten ollessa nopeita ja jatkuvia.

Digitalisaation finanssialalle tuomat murrokset koskettavat myös työeläkevakuutusyhtiöitä ja niiden toimintaympäristöä ja toimintaa. Työeläkeala on pitkään nähty varsin jäykkänä ja konservatiivisena toimialana työeläkelaitosten toteuttaessa pakollista lainsäädäntöä. Finanssivalvonnan johtoryhmän jäsen Erkki Rajaniemi kirjoittaa digitalisaation kuitenkin sopivan työeläkeyhtiöille hyvin, mikäli työeläkeyhtiöt tehostavat sen avulla toimintaansa, parantavat palveluiden laatua ja tavoitettavuutta sekä säästävät toimeenpanossa eläkevaroja (Työeläkelehti 2016). Työeläkevakuutusyhtiöiden toiminta on vahvasti säänneltyä ja Rajaniemikin korostaa digitalisaation hyödyntämistä, mutta vain nykyisen normiston mukaisesti. Samalla työeläkealan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, esimerkiksi asiakaskäyttäytymisen suhteen, luovat paineita työeläkelaitoksille asiakaslähtöisyyden lisäämiselle.

Työeläkealalla kilpailutekijät ovat vähissä sääntelyn vuoksi, sillä esimerkiksi eläketuotteiden

hinnoilla ei voi kilpailla. Kilpailu työeläkealalla on pitkään perustunut erilaisiin asiakashyvi-tyksiin, asiakaspalvelun laatuun ja työeläkelaitosten tarjoamiin työhyvinvointipalveluihin. Di-gitalisaation myötä asiakaspalvelun laadun tärkeys, asiakaslähtöisyys kaikessa tekemisessä sekä datan hyödyntäminen asiakkaiden eduksi korostuvat kilpailussa. Lisäksi digitalisaatiolla on mahdollista tehostaa työeläkelaitosten toimintaa ja täten menestyä kilpailussa. Eräs tärkeä kilpailutekijä on myös osaaminen. Työeläkelaitokset ovat jo pitkään omanneet laaja-alaista osaamista, mutta digitalisaatio ja sen tuomat muutokset aiheuttavat paineita työeläkealan osaa-mistarpeille. Digitalisaation hyödyntäminen itsessään vaatii jo uudenlaista osaamista ja ajatte-lutapaa. Lisäksi työn muutokset koskettavat työeläkelaitoksia. Työeläkelaitokset kilpailevat muiden yritysten kanssa huippuosajista ja työnantajakuva muuttaminen konservatiivisesta ja kankeasta toimijasta ketteräksi ja mielenkiintoiseksi on haastavaa. Tulevaisuudessa työeläke-alalla toimijoista menestyvät parhaiten ne, jotka osaavat hyödyntää teknologiaa asiakasläh-töisempien palveluiden tuottamiseen sääntelyn ja rajoitteiden puitteissa, erottautuvat asiakaspal-velullaan muista kilpailijoista, onnistuvat tehostamaan toimintaansa sekä hankkimaan huippu-osaamista kaiken edellä mainitun toteuttamiseksi.

1.2 Tutkimuskysymykset ja keskeiset rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää digitalisaation mahdolliset vaikutukset työeläkevakuutus-yhtiöiden esimiesten osaamistarpeisiin. Tavoitteen saavuttamiseksi on tärkeää ensin määritellä, mitä digitalisaatio on työeläkevakuutusyhtiöiden näkökulmasta, eli miten digitalisaatio näh-dään työeläkevakuutusyhtiöissä. Lisäksi on tärkeää selvittää, miten digitalisaatio on muuttanut sekä johdettavaa että esimiesten omaa työtä ja sen kautta vaikuttanut henkilöstön ja esimiesten osaamistarpeisiin.

Tutkimuksella on kaksi päätutkimuskysymystä. Lisäksi tutkimuksella on alatutkimuskysymyk-siä, jotka tarkentavat päätutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Miten digitalisaatio on vaikuttanut työeläkevakuutusyhtiöiden esimiesten osaamistarpeisiin?

Miten digitalisaatio on vaikuttanut johdettavaan työhön ja esimiestyöhön?

Millaista osaamista työntekijöiltä ja esimiehiltä vaaditaan digitalisaation vuoksi?

Millaista johtajuutta esimiehiltä vaaditaan digitalisaation vuoksi?

Millaista osaamista työeläkevakuutusyhtiöiden esimiehet tarvitsevat tulevaisuudessa?

Miten johdettava työ ja esimiestyö tulevat muuttumaan tulevaisuudessa?

Millaista osaamista työntekijöiltä ja esimiehiltä vaaditaan tulevaisuudessa?

Millaista johtajuutta esimiehiltä vaaditaan tulevaisuudessa?

Ensimmäisellä päätutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, miten digitalisaatio on vaikuttanut esimiesten osaamistarpeisiin. Kysymykseen pyritään saamaan vastauksia selvittämällä ensin, miten digitalisaatio on muuttanut sekä johdettavaa työtä, että esimiestyötä. Esimiesten osaamistarpeisiin vaikuttavat paitsi hänen oma esimiestyönsä, myös hänen alaistensa, eli johdettavien, työ. Työ on suoraan sidonnainen siihen, mitä henkilön tulee osata, minkä vuoksi on tärkeää selvittää digitalisaation mahdolliset vaikutukset työhön.

Kun digitalisaation mahdolliset vaikutukset työhön on saatu selville, selvitetään tutkimuksessa digitalisaation mahdolliset vaikutukset esimiesten ja työntekijöiden osaamistarpeisiin. Johtaminen, ja siihen sisältyvä johtajuus, ovat olennainen osa esimiestyötä, ja täten myös esimiesten osaamista, minkä vuoksi kolmannella alatutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään digitalisaation vaikutuksia esimiesten johtajuuteen. Tutkimuksessa johtajuudella (*leadership*) tarkoitetaan ihmisten johtamista ja se nähdään vahvana osana yleisesti johtamista (*management*), joka mielletään usein enemmän asioiden johtamiseksi.

Tutkimuksen pääpaino on ensimmäisen päätutkimuskysymyksen ympärillä. Toinen päätutkimuskysymys käsitellään suppeammin ja sen voidaan nähdä täydentävän ensimmäistä päätutkimuskysymystä. Toinen päätutkimuskysymys koskettaa tulevaisuudennäkymiä ja sen alatutkimuskysymykset noudattavat samaa kaavaa kuin ensimmäisen päätutkimuskysymyksen alatut-

kimuskysymykset. Ainoa ero on siinä, että ensimmäinen päätutkimuskysymys ja sen alatutkimuskysymykset käsittelevät nykyhetkeä ja jo tapahtuneita muutoksia, kun taas toinen päätutkimuskysymys ja sen alatutkimuskysymykset keskittyvät tulevaisuuden näkymiin.

Tutkimuskysymykset on määritetty avoimiksi, sillä digitalisaatio on laaja ja monimutkainen ilmiö ja näin toivotaan saavan monipuolisempia vastauksia. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole antaa absoluuttisia vastauksia siitä, mitä digitalisaatio on ja miten se on vaikuttanut työhön ja henkilöstön osaamistarpeisiin. Tutkimuksen tarkoitus on antaa tapausyhtiön henkilöstölle mahdollisuus arvioida oman organisaationsa ja toimialansa näkökulmasta digitalisaatiota ja sen vaikutuksia organisaationsa työhön ja henkilöstön osaamistarpeisiin.

Tutkimus on rajattu kuvaamaan yhtä suomalaista työeläkevakuutusyhtiötä. Yhden case-yhtiön valinta tutkimuksen kohteeksi oli mielekästä tutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä tällöin voidaan syventyä kuvaamaan yhtä yhtiötä tarkasti ja aineiston kerääminen onnistuu helpommin. Case-yhtiöksi tuli valittua työeläkevakuutusyhtiö, esimerkiksi vahinkovakuutusyhtiön sijasta, työeläkealan ja -yhtiöiden toiminnan erityispiirteiden vuoksi. Työeläkevakuutusyhtiöt ovat merkittävässä asemassa suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä (kts. Tuomikoski 2011, 669). Työeläkevakuutusyhtiöt omaavat lisäksi monipuolista osaamista. Digitalisaation vaikutukset työeläkevakuutusyhtiöiden osaamistarpeisiin onkin mielenkiintoinen tutkimuskohde. On myös mielenkiintoista selvittää, kuinka työeläkevakuutusyhtiöt voivat ja ovat jo hyödyntäneet digitalisaatiota.

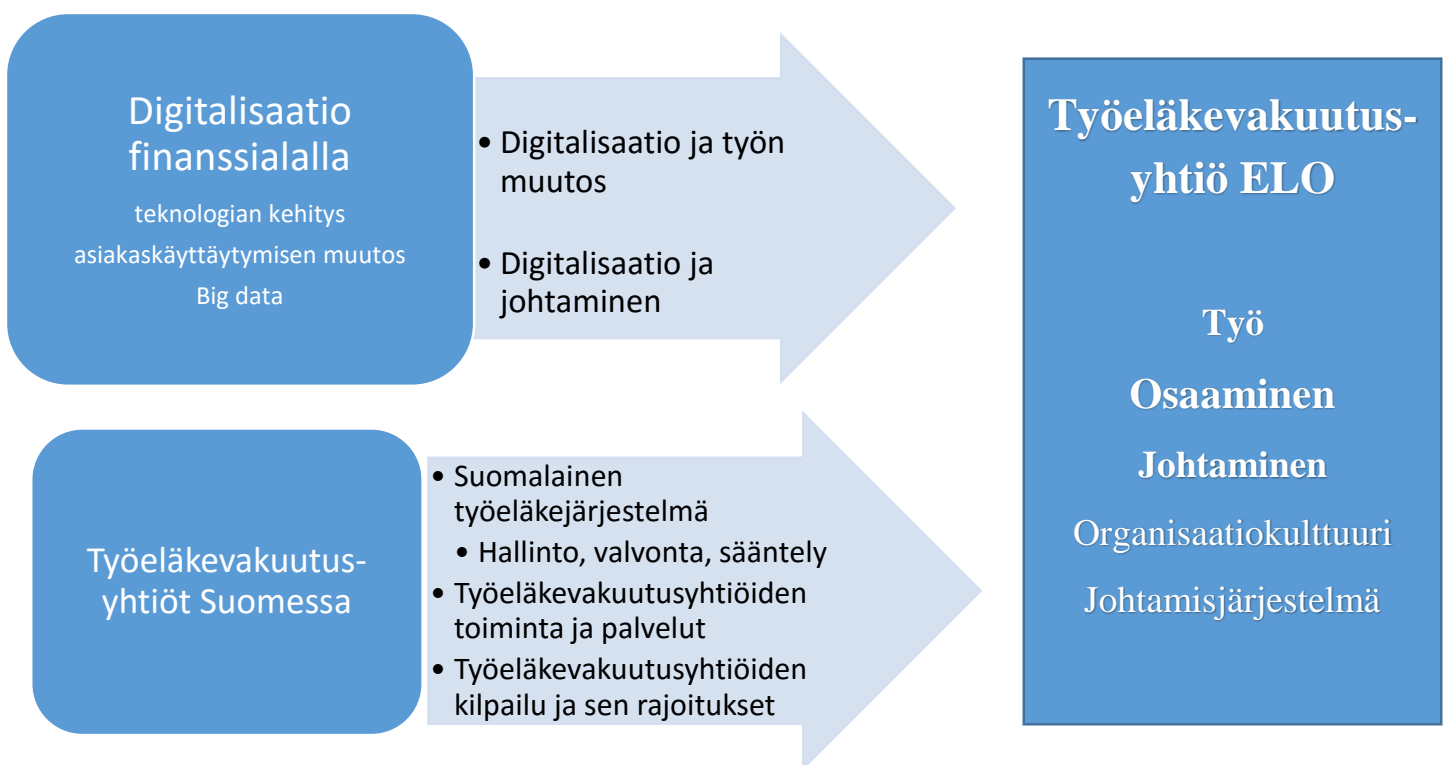
Tutkimuksessa on päädytty kuvaamaan digitalisaation vaikutuksia case-yhtiön esimiesten osaamistarpeisiin. Tämän onnistumiseksi on toki jouduttu kuvaamaan myös mahdollisia vaikutuksia henkilöstön osaamistarpeisiin, sillä johdettava työ ja johdettavien osaamistarpeet ovat vahvasti sidonnaisia esimiesten työhön ja siten heidän osaamiseensa. Pääpaino tutkimuksessa on kuitenkin esimiesten osaamistarpeissa ja työssä. Rajausta on tarpeen tehdä, jotta tutkimuksen laajuus pysyy mielekkäänä. Lisäksi esimiesten osaamistarpeiden tutkiminen on mielekästä, kun haastateltavana on pääsääntöisesti case-yhtiön esimiehiä, jotka arvioivat oman esimiestyönsä ja osaamisensa muutoksia.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää rajata se myös niin, että teoriaosuus tukee empiriaosuutta. Tutkimuksen case-yhtiönä on suomalainen työeläkevakuutusyhtiö, minkä vuoksi

on perusteltua keskittyä tutkimuksessa kuvaamaan digitalisaatiota juuri finanssialalla. Lisäksi teoriaosuudessa on perusteltua keskittyä vain Suomen työeläkejärjestelmään, sillä suomalainen lakisääteinen eläkejärjestelmä on jo itsessään laaja käsite. Työeläkejärjestelmän tarkastelussa onkin keskitytty kuvaamaan työeläkevakuutusyhtiöiden kannalta merkittäviä asioita.

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitelty kuviossa 1. Tutkimuksen teorit on jaettu kahden suorakulmioon siten, että tutkimuksen näkökulman ja rakenteen kannalta olennaisempi on ensimmäisenä ja suurempana. Korostetut ja suuremmat fontit kertovat asian merkittävyydestä tutkimuksen kannalta.



Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Ensimmäinen teoriaosuus koostuu digitalisaatiosta finanssialalla. Digitalisaatioon liittyviä merkittäviä ilmiöitä on eritelty pääotsikon alle. Tutkimuksen kannalta merkittävimmät digitalisaation aiheuttamat muutokset, työhön ja johtamiseen, on jatkettu neliöstä lähtevällä nuolella kohti

tutkimuksen case-yhtiötä. Digitalisaation aiheuttamat työn muutokset ja muutokset johtamiseen vaikuttavat case-yhtiön toimintaan.

Toinen teoriaosuus koostuu suomalaisista työeläkevakuutusyhtiöistä, sillä tutkimuksen case-yhtiönä toimii suomalainen työeläkevakuutusyhtiö. Teoriaosuudessa on nähty tarpeelliseksi kuvata suomalaista työeläkejärjestelmää yleisesti, jotta voidaan ymmärtää, millaisessa toimintaympäristössä työeläkevakuutusyhtiöt toimivat sekä ymmärtää paremmin työeläkevakuutusyhtiöiden toimintaa koskevia rajoitteita. Teoriaosuudessa on myös haluttu tarkastella työeläkevakuutusyhtiöiden tarjoamia palveluita. Lisäksi teoriaosuudessa kuvataan työeläkevakuutusyhtiöiden kilpailuympäristöä ja kilpailun rajoitteita. Toisen teoriaosuuden on siis tarkoitus selvittää case-yhtiönä olevan työeläkevakuutusyhtiön toimintaympäristöä ja toimintaa sekä nostaa esille työeläkealan erityispiirteitä. Työeläkealan ja työeläkevakuutusyhtiöiden toiminnan sekä niiden erityispiirteiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää ja selvittää digitalisaation vaikutuksia case-yhtiöön.

Molemmat teoriaosuudet linkittyvät vahvasti tutkimuksen kohteena olevaan case-yhtiöön. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata digitalisaation vaikutuksia erityisesti case-yhtiön työhön, osaamiseen ja johtamiseen. Lisäksi tutkimuksessa on haluttu selvittää digitalisaation vaikutuksia case-yhtiön organisaatiokulttuuriin ja johtamisjärjestelmään, sillä ne linkittyvät vahvasti case-yhtiön kokonaisvaltaiseen toimintaan, työhön, osaamiseen ja johtamiseen.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä (Hirsjärvi ym. 2015, 137). Tämän tutkimuksen lähestymistapa on tapaustutkimus (case study) ja tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia yksi tai enintään muutama tietyin tarkoituksin valittu tapaus. Tapaus voi olla yritys tai yrityksen osa tai toiminnallinen, esimerkiksi prosessi, tai yrityksen rakenteellinen ominaisuus. Tapaustutkimuksen kohde voi myös olla yrityksen tietty tapahtumasarja tai historia. Tapaustutkimuksen etu on se, että se auttaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti realistisesti kuvatussa ympäristössä. Toinen tapaustutkimuksen etu on se, että se tuo spesifisyyttä ja monimutkaisuuden tajua liiketaloustieteisiin, joissa pelkkään teoretisointiin ei aina ole varaa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154–157)

Tämä tutkimus toteutetaan yksittäistapaustutkimuksena, jonka kohteena on keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Elo.

Tapaustutkimusten lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto sekä kuvata tutkimuksen kohde mahdollisimman tarkasti. Tapaustutkimus käsittelee usein monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä, jolloin se soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi. Tapaustutkimuksen tavoitteena on lisätä tapauksen ymmärrettävyyttä tai kuvata ja selittää tiettyä ilmiötä. Tuloksien yleistäminen suhteessa akateemiseen keskusteluun tai muihin samanlaisiin tapauksiin voi myös olla tapaustutkimuksen tavoitteena. (Laine ym. 2007, 10, 31) Tämä tapaustutkimus käsittelee monimutkaista ilmiötä, digitalisaatiota, ja sen vaikutuksia tapausyhtiöön. Tarkoituksena on siis vastata kysymykseen: miten? Miten digitalisaatio on vaikuttanut tapausyhtiöön?

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Metsämuurosen (2003, 162) mukaan kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole teoriaa tai paradigmaa, joka olisi vain sen omaa, minkä vuoksi sen määrittelemine on vaikeaa. Kvalitatiivinen tutkimusote sisältää useita suuntauksia, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä sekä tapoja tulkita aineistoja, eikä täten yhtä oikeaa tapaa tehdä laadullista tutkimusta ole (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullinen tutkimus rakentuu aiemmista, tutkittavasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista ja muotoilluista teorioista, empiirisistä aineistoista sekä tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä (Töttö 2004, ks. Sajavaara-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tämä tutkielma rakentuu aikaisemmista tutkimuksista, teorioista, empiirisestä aineistosta sekä tutkijan tekemistä päättelyistä. Tutkielman tarkoituksena on pyrkiä lisäämään tutkimuksen kohteena olevan tapauksen ymmärrettävyyttä, minkä vuoksi tapaustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen valintaa tutkimusotteiksi voidaan pitää tutkimukselle sopivana. Tutkimusaineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joilla haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa haastatellaan yhteensä kuutta tapausyhtiössä työskentelevää henkilöä ja tutkimusaineisto pohjautuu heidän näkemyksiinsä siitä, miten digitalisaatio on vaikuttanut tapausyhtiöön.

Haastattelut jaetaan perinteisesti kysymysten valmiuden ja sitovuuden mukaan joko strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 11). Strukturoidun lomakehaastattelun ja keskustelua muistuttavan avoimen haastattelun sijasta tutkimuksessa on päädytty puolistrukturoituun teemahaastatteluun sen monipuolisuuden vuoksi. Teemahaastattelu etenee keskeisten ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastatteluissa korostetaan metodologisesti ihmisten tulkintoja asioista, heidän antamiaan merkityksiä asioille ja sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48) Teemahaastattelun etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn ja haastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Riippuen teemahaastattelun avoimuudesta teemojen sisältämät kysymykset ja niiden suhde viitekehyksessä esitettyyn vaihtelevat kokemuseräisistä ja intuitiivisista havainnoista etukäteen tiedettyihin kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75)

Haastatteluiden ainutlaatuisuus tiedonkeruumenetelmänä liittyy siihen, että haastatteluissa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun yhtenä etuna voidaankin pitää sen joustavuutta aineistoa kerätessä: haastattelussa voidaan joustavasti tilanteiden mukaan säädellä aineiston keruuta, esimerkiksi haastatteluaiheiden järjestystä voidaan muuttaa. Usein halutaan myös korostaa ihmistä tutkimustilanteen subjektina ja hänet usein nähdään tutkimuksessa merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Haastattelut valitaan usein siksi, että tutkija haluaa sijoittaa puheen laajempaan kontekstiin: haastateltava voi kertoa itselleen ja kyseessä olevasta aiheesta laajemmin ja vapaammin kuin tutkija on ennustanut. Haastatteluissa on mahdollista selventää tai syventää saatavia tietoja ja haastattelu on hyvä vaihtoehto, mikäli tiedetään jo tutkimuksen aiheen tuottavan monitahoisesti ja moniin suuntiin vastauksia. Haastatteluiden luotettavuutta voi kuitenkin heikentää esimerkiksi se, että haastateltavana oleva haluaa antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Haastatteluun voi sisältyä virhelähteitäkin itse tilanteesta, haastattelijasta tai haastateltavasta riippuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204–206)

Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla kerätty aineisto analysoidaan sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysia voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä ja se onkin eräänlainen perusanalyysimenetelmä. Sisällönanalyysi voidaan karkeasti jakaa kolmen vaiheen prosessiin. Kerätyn aineiston analyysi aloitetaan päättämällä, mikä juuri kyseisessä aineistossa

kiinnostaa. Sen perusteella käydään aineisto läpi, erotellaan ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen. Toisin sanoen aineisto litteroidaan. Litteroinnin jälkeen aineistoa teemoitetaan, tyypitellään tai luokitellaan. Tätä usein pidetään varsinaisena analyysinä, mutta se ei ole mahdollista ilman kahta edeltävää toimintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93) Tutkimusaineiston keruusta ja analyysistä kerrotaan lisää luvussa 4.2.

1.5 Kirjallisuuskatsaus ja aikaisemmat tutkimukset

Digitalisaatiosta on kirjoitettu paljon sekä kansainvälisiä että kotimaisia julkaisuja ja artikkeleita. Usein kuitenkin puhutaan samanaikaisesti digitalisaatiosta, digitoinnista, digitalisoinnista, digitalisoitumisesta ja teknologian kehitykseen vahvasti sidonnaisista muista ilmiöistä. Julkaisut ja artikkelit käsittelevät kuitenkin samaa ilmiötä eli informaatio- ja viestintäteknologian kehitystä ja sen synnyttämää digitalisaatiota. Digitalisaatio on siis ilmiönä varsin moninainen ja hajanainen, mikä selittää eri termien käytön, vaikka teksteissä käsiteltäisiinkin keskenään samoja asioita. Alla on esitelty muutamia tutkimuksen kannalta merkittäviä julkaisuja.

Erik Brynjolfsson ja Andrew McAfee ovat kirjoittaneet vuonna 2011 julkaistun kirjan nimeltä *Race Against the Machine*, joka käsittelee digitaaliteknologian, työllisyyden ja organisaatioiden vuorovaikutusta. Kirja esittelee, kuinka digitaalinen murros kiihdyttää innovointia, tuottavuutta ja muuttaa työllisyyttä ja taloutta. Brynjolfsson ja McAfee kirjoittivat kirjalle jatkoa ja vuonna 2014 julkaistiin kirja nimeltä *The Second Machine Age*. Kirjan mukaan elämme nyt teollisen vallankumouksen jälkeistä aikaa. Brynjolfsson ja McAfee argumentoivat kyseisen ajan sisältävän erilaisten kognitiivisten asioiden ja tehtävien automatisointia ja teknologian kehityksen korvaavan entisestään ihmisten ja yksinkertaisten tietokoneohjelmistojen tarpeen.

Erik Brynjolfsson toimii professorina tunnetussa korkeakoulussa *MIT Sloan School of Management*. Hän toimii lisäksi koulun digitaaliseen liiketoimintaan keskittyvän tutkimusohjelman johtajana. Kyseinen tutkimusohjelma, *The MIT Center for Digital Business*, on maailman suurin tutkimuslaitos, joka on keskittynyt digitaaliseen talouteen ja he tuottavat paljon tutkimuksia digitaalisesta taloudesta ja liiketoiminnasta.

Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun professori Matti Pohjola on kirjoittanut vuonna 2015 julkaistun raportin *Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla*. Hän käsittelee raportissaan digitalisaation ja myös globalisaation vaikutuksia finanssialaan ja finanssialan toimintaympäristöön. Raportissa käsitellään finanssialan perinteisiä toimijoita haastavia alan ulkopuolelta tulevia ketteriä digitaalitekologiaan erikoistuneita toimijoita ja pyritään tarjoamaan finanssialan yrityksille keinoja pärjätä kasvavassa ja kovenevassa kilpailussa.

Edellä mainittuja teoksia on hyödynnetty tässä tutkimuksessa. Niiden lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty paljon Vesa Ilmarisen & Kai Koskelan vuonna 2015 julkaistua teosta *Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja*. Teos pyrkii auttamaan yrityksiä ymmärtämään digitalisaation tuomia mahdollisuuksia ja kuinka niitä voidaan hyödyntää omassa yritystoiminnassa.

Eri konsulttiyritykset ovat tuottaneet lukuisia artikkeleita ja kyselytutkimuksia digitalisaatiosta. Näihin lukeutuvat esimerkiksi Accenture, Capgemini ja McKinsey & Company. Capgemini ja McKinsey & Company ovat muun muassa kirjoittaneet digitalisaatiosta ja vakuutusosalasta. Myös esimerkiksi Deutsche Bank on julkaissut vuonna 2014 raportin koskien finanssisektorin digitaalista vallankumousta.

Finanssialan työn ja osaamistarpeiden muutosta on pyritty tutkimaan ja ennakoimaan erilaisten hankkeiden avulla. Vuonna 2012 valmistui Finanssialan Keskusliiton ennakointihanke *Finanssialan Kyvykkyudet 2020*, jonka tarkoituksena oli pyrkiä hahmottamaan toimialan kohtaamia muutoksia ja niiden vaikutuksia alan osaamistarpeisiin. Hankkeen avulla selvitettiin, millaisia taitoja, kykyjä ja tietoja finanssialalla työskentelevillä tulisi olla vuonna 2020. Vuonna 2011 valmistui Elinkeinoelämän keskusliiton *Oivallus* -hanke, jonka tarkoituksena oli selvittää, millaista osaamista elinkeinoelämässä tarvitaan tulevaisuudessa ja miten osaamista kehitetään. Hankkeessa on hyödynnetty niin sanottua asiantuntijaprosessointia eli tulevaisuuden työelämää on pohdittu yritysedustajien, opettajien, tutkijoiden ja muiden asiantuntijoiden kanssa. Lisäksi hankkeessa hahmotettiin myös tulevaisuudenkuvaa edelläkävijöiden toimintatapoja tunnistamalla. Myös edellä kuvattuja hankkeita on hyödynnetty tässä tutkimuksessa.

Digitalisaatiota on tutkittu pitkälti pankkien ja vahinkovakuutusyhtiöiden kannalta. Esimerkiksi vuonna 2016 julkaistu Aleks Kurjen Pro Gradu -tutkielma keskittyy kuvaamaan digitalisaation

vaikutuksia vakuutusyhtiöiden asiointikanaviin ja palveluihin. Tutkielma sivuaa myös digitalisaation vaikutuksia osaamiseen, mutta pääpaino tutkielmassa on tutkia digitalisaation vaikutuksia vahinkovakuutusyhtiöiden asiointikanaviin ja palveluihin. Digitalisaation vaikutuksia työeläkealaan tai työeläkevakuutusyhtiöiden toimintaan ei ole suoranaisesti tutkittu vielä. Työeläkevakuutusyhtiöiden käsityksiä digitaalisesta liiketoiminnasta on kuitenkin tutkittu vuonna 2014 julkaistussa Heini Hyttisen Pro Gradu -tutkielmassa. Vuonna 2016 julkaistussa Riikka Uimosen Pro Gradu -tutkielmassa tutkittiin työvoiman muutoksen vaikutuksia suomalaisten työeläkeyhtiöiden vastuisiin, rooleihin ja liiketoiminnan kehitykseen. Kyseisessä tutkielmassa digitalisaation nähtiin olevan yksi työvoiman muutosta aiheuttava ilmiö. Digitalisaation vaikutuksia nimenomaisesti työeläkevakuutusyhtiöiden esimiesten osaamistarpeisiin ei ole vielä tutkittu.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu johdantoluvusta, kahdesta teorialuvusta, yhdestä empiricaluvusta ja yhteenvetoluvusta. Johdantoluvussa esitellään aluksi tutkimuksen aihealuetta, tutkimuskysymyksiä ja keskeisiä rajoituksia, tutkimuksen teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmät ja -aineisto sekä kirjallisuuskatsaus ja aikaisemmat tutkimukset aihealueesta. Johdannossa tuodaan esille aiheen ajankohtaisuus ja merkittävyys sekä perustellaan tutkimustapoja.

Teorialuvut koostuvat kahdesta erillisestä kokonaisuudesta. Molemmat kokonaisuudet liittyvät kuitenkin vahvasti aihealueeseen. Tutkimuksen ensimmäinen teorialuku käsittelee digitalisaatiota finanssialalla. Luvussa käsitellään digitalisaation määritelmiä, digitalisaatiota finanssialalla, digitalisaation aiheuttamaa työn muutosta, digitalisaatiota ja johtamista sekä tulevaisuuden osaamistarpeita finanssialalla.

Tutkimuksen toinen teorialuku, joka on samalla tutkimuksen kolmas luku, käsittelee työeläkevakuutusyhtiöitä Suomessa. Luvussa paneudutaan kuvaamaan suomalaista työeläkejärjestelmää yleisesti sekä työeläkejärjestelmän hallintoa, valvontaa ja sääntelyä. Lisäksi luvussa käsitellään suomalaisten työeläkevakuutusyhtiöiden toimintaa ja kilpailua rajoituksineen. Neljäs luku on tutkimuksen empiriaosuus. Empiriaosuuden alussa havainnollistetaan tutkimuksessa käytettyä tutkimusaineistoa, tiedonkeruu- ja analyysitapaa. Haastateltavien näkemyksiä digita-

lisaation vaikutuksista tuodaan esille tutkimusongelmien teemojen mukaisesti. Näkemysten taustatueksi ja vertailukohdaksi tuodaan olemassa olevaa tutkimustietoa digitalisaatiosta ja sen aiheuttamista muutoksista työhön, johtamiseen ja osaamiseen sekä tapausyhtiön näkemyksiä aiheeseen liittyen.

Tutkimus päättyy yhteenvetoon ja johtopäätöksiin, joissa tuodaan esille empirialuvun keskeiset löydöt sekä vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi yhteenvedon lopussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista tutkimuksen luotettavuuden ja yleistettävyyden kautta sekä digitalisaation ja muiden finanssialaa ravistuttavien ilmiöiden tulevaisuuden näkymiä ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 DIGITALISAATIO FINANSSIALALLA

2.1 Digitalisaatio ilmiönä ja sen taustaa

Ilmarinen & Koskela (2015, 22) sanovat digitalisoitumisen olevan digitalisaation perimmäinen ajuri. Digitalisoitumisessa asioita, esineitä tai prosesseja digitalisoidaan joko kokonaan tai osittain. Digitalisaation yhteydessä usein käytetty termi digitointi on Alasoinin (2015, 26) mukaan analogisen informaation muuttamista digitaaliseen muotoon elektronisten välineiden avulla. Digitoinnin, tai kuten Pohjola (2015, 3) sanoo, digitalisoinnin, nähdään tarkoittavan numeroiden, kuvan, äänen ja sanojen esittämistä bitteinä eli ykkösistä ja nolista koostuvina lukujoina. Tällaista digitaalisessa muodossa olevaa informaatiota voi onnistuneesti siirtää valonnopeudella paikasta toiseen internetissä. Digitointi onkin räjähtänyt viime vuosien aikana volyymin, nopeuden ja moninaisuuden suhteen ja sillä on ollut kaksi merkittävää seurausta: uudet tavat hankkia tietoa, eli tieteen tekeminen, ja innovaatioiden suurempi määrä. Digitaaliseen informaatioon liittyy myös kaksi ainutlaatuista taloudellista ominaisuutta. Ensiksi, digitaalisen informaation kopioimisen rajakustannukset ovat lähellä nollaa ja täten sen kopioiminen on edullista. Toiseksi, digitaalista informaatiota ei kuluteta loppuun, kun sitä käytetään. Digitaalista informaatiota voi käyttää useampi ihminen tai asia samaan aikaan ilman, että se kuluisi ja

häviäisi. Digitoinnin avulla suuret määrät dataa ovat helposti saatavilla. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 61–62, 67)

Pelkkä digitalisoituminen ei kuitenkaan riitä digitalisaation synnyttämiseen, vaan se vaatii ihmisten käyttäytymisen, markkinoiden dynamiikan ja yritysten ydintoiminnan muuttamista (Ilmarinen & Koskela 2015, 17). Digitalisaatiolla uudistetaan yritysten ja organisaatioiden toimintatapoja ja digitalisoidaan sisäisiä prosesseja (Sipilä & Vehviläinen 2015). Digitalisaation ansiosta uudet tuotteet ja palvelut voidaan tuottaa asiakaslähtöisesti, jolloin ne vastaavat asiakkaiden tarpeita ja odotuksia paremmin. Digitalisaatio hävittää kotimarkkinoiden rajat, jolloin markkinat muuttuvat aidosti globaaleiksi. (Työelämä 2020) Kansainvälisen ICT-alan tutkimus- ja konsultointiyritys Gartnerin (2016) mukaan digitalisaatio tarkoittaa digitaalisen teknologian hyödyntämistä liiketoimintamallien muuttamiseen sekä liikevaihtoa ja arvoa tuottavien uusien mahdollisuuksien hankkimiseen. Digitalisaatio on digitaaliseen liiketoimintaan siirtymisen prosessi.

Digitalisaatiota voi tarkastella mikro- ja makrotasolla. Mikrotasolla digitalisaatiota voidaan tarkastella esimerkiksi yksittäisen yrityksen näkökulmasta: miten digitalisaatio muuttaa strategioita, ansaintamekanismeja, tuotteita ja palveluita, osaamista ja esimerkiksi toimintamalleja. Makrotasolla tarkastellessa digitalisaatio voi tarkoittaa esimerkiksi talouden rakenteiden, yhteiskunnan, markkinoiden dynamiikan ja ihmisten käyttäytymismallien muuttumista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 18) Tässä tutkimuksessa digitalisaatiota tarkastellaan yhden suomalaisen työeläkevakuutusyhtiön näkökulmasta: miten digitalisaatio vaikuttaa kyseisen yhtiön esimiesten työhön, johdettavaan työhön ja mahdollisesti tätä kautta esimiesten ja johdettavien osaamistarpeisiin.

Yksittäisten yritysten kohdalla digitalisaatiossa voidaan tunnistaa erilaisia tunnuspiirteitä. Yritykset voivat hyödyntää digitalisaatiota joko vain yhdellä osa-alueella tai laajemmin. Digitalisaatiolla pyritään kuitenkin uudistamaan yrityksen strategiaa ja liiketoimintamalleja. Digitalisaatio koskettaa yrityksen kaikkia tasoja ja toimintoja, minkä seurauksena se vaikuttaa muun muassa strategioihin ja markkinointimalleihin. Digitalisaatio synnyttää uudenlaisia osaamistarpeita, kun etsitään digitaalisen alan osaajia ja samalla irtisanotaan nykyisiä työntekijöitä. Digitalisaatio vaikuttaa lisäksi johtamisen tapoihin ja organisaatiokulttuuriin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 18–19)

Tässä tutkimuksessa digitalisaatio ymmärretään moninaisena ilmiönä. Digitalisaation taustalla on ennen kaikkea teknologian kehitys. Internetistä on tullut arkipäivää lähes kaikille suomalaisille. Yhteiskunnan, tuotteiden ja palveluiden digitalisoitumisesta johtuen on alettu puhua niin sanotusta digitaalisesta yhteiskunnasta. Asiakkaiden ja kuluttajien käyttäytyminen on myös muuttunut, kun internetin ja erilaisten älypuhelimien, tablettien, laitteiden ja koneiden avulla tieto, palvelut ja tuotteet ovat saatavilla käytännössä ympäri vuorokauden ja ovat paikasta riippumattomia. Asiakkaat ja kuluttajat ovat entistä valppaampia ja vaativat entistä asiakaslähtöisempiä ratkaisuja ja palveluita, mikä luo yrityksille paineita. Digitalisaation avulla yritykset uudistavat toimintatapojaan, ajattelutapaansa, digitalisoivat sisäisiä prosessejaan, tehostavat toimintaansa ja tuottavat uusia tuotteita ja palveluita asiakaslähtöisemmin hyödyntämällä saatavilla olevaa dataa.

Digitaalista murrosta kuvataan useissa eri lähteissä kolmanneksi teolliseksi vallankumoukseksi. Ensimmäinen teollinen vallankumous alkoi Englannista 1700-luvun lopussa ja sen merkittävimpiä innovaatioita oli höyrykone. Toinen teollinen vallankumous sijoittui 1800-luvun lopulle ja se sisälsi joukon erilaisia innovaatioita, joista merkittävimpiä olivat sähkö- ja polttomoottori ja innovaatiot olivat lähtöisin uusista teollisuusvaltioista, kuten Saksasta ja Yhdysvalloista. Kolmas teollinen vallankumous alkoi 1900-luvun lopulla ja se on rinnastettu merkittävyydeltään ja vaikuttavuudeltaan aiempiin teollisiin vallankumouksiin. Kolmannen teollisen vallankumouksen innovaatioita ovat mikroelektroniikka ja tietotekniikka. (Schön 2013, 41, 54, 57, 383–384)

On hyvä muistaa, ettei digitalisaation taustalla oleva tieto- ja viestintäteknologia ja sen kehitys ole suinkaan uusi asia, vaan itse asiassa digitaalinen tieto- ja viestintäteknikka on ollut keskuudessamme vähintään 1970-luvulta. Niin sanottu Mooren laki ja siihen perustuva laskentatehon räjähdysmäinen kehitys on kaiken taustalla. Intelin toinen perustaja Gordon Moore esitti vuonna 1965 teknisen säännönmukaisuuden, jonka mukaan mikroprosessoreissa olevien transistorien määrä tuplaantuu aina puolentoista tai parin vuoden välein. Tieto- ja viestintäteknikan laskentatehoon liittyvä murros on kenties ”vanha” huomio, mutta murros on siitä huolimatta käsillämme vasta nyt. Kolme mahdollista syytä tähän ovat: digitaalisiin ilmiöihin liittyvälle eksponentiaaliselle kehitykselle on ominaista se, että kehitys on aluksi vaatimatonta, mutta se kiihtyy lopulta hurjaksi. Toiseksi, tekninen kehitys on kumulatiivista, eli ollakseen hyödyllisiä

perusideat tarvitsevat ympärilleen laajan kirjon täydentäviä keksintöjä. Kolmanneksi, teknologian yhteiskunnalliset vaikutukset eivät liity itse keksintöihin, vaan niiden tehokkaaseen ja laajaan hyödyntämiseen. (Pajarinen & Rouvinen 2014, 35–36)

2.2 Digitalisaatio finanssialalla

Digitalisaatio mullistaa finanssialaa ja toimialan ulkopuolelta tulevat ei-perinteiset toimijat haastavat perinteisiä pankkeja ja vakuutusyhtiöitä kovenevassa määrin. Useiden konsultointiyritysten mukaan vakuutusalan nykyisiä ja erityisesti tulevaisuuden trendejä ovat toimialan ulkopuolisten toimijoiden astuminen vakuutusosalalle haastamaan perinteisiä vakuutusyhtiöitä. Esimerkiksi konsultointiyritys Capgeminin (2016) mukaan yritykset, joilla on kyky käsitellä big dataa, suuri asiakaskunta, vahva brändi-tunnettuus ja paljon pääomaa, haluavat laajentua vakuutusosalalle. Capgemini nostaa myös yhdeksi nousevaksi trendiksi vertaisvakuuttajien kasvavan määrän. Vertaisvakuuttajat nimenomaisesti hyödyntävät digitalisaatiota liiketoiminnassaan. Pohjolakin (2015, 2) huomauttaa, että finanssialan palveluiden ollessa aineettomia ne ovat helposti digitoitavissa ja täten muidenkin tuotettavissa kuin vain pankkien ja vakuutusyhtiöiden.

Teknologian katsotaan kuuluvan finanssialalle olennaisesti alan tietointensiivisyyden vuoksi. Finanssialalla arvoa tuotetaan pitkälti informaatiota hyödyntämällä ja jalostamalla. Teknologian kehitys ja digitalisointi vaikuttavatkin merkittävästi finanssialan yritysten toimintoihin ja palveluihin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 43) Teknologian kehityksen aiheuttamiin muutoksiin on sopeuduttu finanssialalla esimerkiksi konttoreiden sulkemisella ja vähentämällä henkilöstöä. Nykyisin sekä pankki- että vakuutuspalveluja hoidetaan yhä enemmän sähköisesti: esimerkiksi korvauspalvelu hoidetaan pitkälti internetissä ja käsittelyä on automatisoitu. Vakuutusosalalla asiakaskontaktit ohjataan verkkoon, minkä vuoksi organisaatiot, jotka ovat teknologian edellä kävijöitä ja omaavat monikanavaisen palvelumallin, menestyvät. Palveluissa avainasioiksi nousevat asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys ja verkko- ja puhelinpalvelujen räätälöiminen asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Tulevaisuudessa kilpailu asiakkaiden työ- ja vapaa-ajasta kovenee ja kansainvälistymisen myötä palvelujen tulee olla saatavilla vuorokauden ympäri. Näiden asioiden vuoksi teknologian hyödyntäminen markkinoinnin ja myynnin kohdentamiseen on tärkeää. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 43)

Finanssialan perinteisiä kilpailuetuja ovat olleet asiantuntemus ja luottamus. Nämä kaksi asiaa korostuvat erityisesti digitaalisesta asioinnista syntyvän informaation kasvun myötä: informaatio tulee jalostaa asiakkaalle arvokkaaksi ja luottamukselliseksi tiedoksi. Finanssialan yritysten tulee myös löytää sellaiset toimintatavat, joilla asiantuntemus saadaan tarjolle kaiken aikaa avoinna oleville digitaalisille kanaville kiinteiden työaikojen puitteissa. (Pohjola 2015, 19) Kaikki finanssipalvelut siirtyvät ennen pitkää verkkoon, digitaalisille alustoille, digitaalisen ja mobiiliteknologian kehittyessä. Palvelut siirtyvät joko finanssialan yritysten tai muiden yritysten omistamille alustoille. Kun kaikki liiketoiminta digitalisoituu, palvelujen tarjontakanavat yhdistyvät saumattomaksi kokonaisuudeksi. Informaation määrä kasvaa digitalisoitumisen myötä, mutta kyseinen informaatio tulee muuttua tiedoksi, jotta voidaan tehdä sijoitus-, rahoitus- ja vakuutus päätöksiä. Tietokoneen päihittää yhä tällöin asiantuntijaosaaminen ja sellaisen osaamisen kysyntä kasvaa. (Pohjola 2015, 17)

Pankit ja vakuutusyhtiöt voivat pärjätä asiakasosaamisella kilpailussa internet-yritysten omistamia digitaalisia palvelualustoja vastaan. Samaan aikaan kuitenkin internet-yritykset ovat innovatiivisia ja osaavat hyödyntää verkkoasioinnista syntyvää asiakastietoa, minkä vuoksi finanssialan toimijoiden tulee kilpailuasemansa säilyttämiseksi hyödyntää digitaalisuuden kaikki mahdollisuudet. Muutosta ei kuitenkaan saa aikaan itsessään pelkkä digitaaliteknologia, vaan se, miten teknologiaa hyödynnetään käytännössä, synnyttää tuottavuushyötyä. Tietotekniikan palvelut, tuotteet ja ohjelmistot ovat halpoja, mutta uusien tuotteiden ja toimintatapojen kehittäminen on kallista, minkä vuoksi osaavaan henkilöstöön on investoitava. Arvioiden mukaan komplementaaristen investointien kustannukset voivat olla kymmenkertaiset ICT-kustannuksiin nähden ja epäonnistumisen riski on myös suuri. Jokainen yritys tarvitseekin digistrategian onnistuakseen. (Pohjola 2015, 17)

Brynjolfsson (2005) listaa yleisesti yrityksille seitsemän toimenpidettä, jotta ne onnistuisivat tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisessä:

1. Analogiset prosessit on muutettava digitaalisiksi. Yrityksen keskeisin infrastruktuuri on sen tietojärjestelmä.
2. Tiedon tulee olla jaettava ja helposti saatavilla. Sekä ulkoisen että sisäisen

tiedon hyödyntäminen auttaa sekä työntekijöitä että johtajia tekemään työnsä tehokkaammin.

3. Informaatiosta on vain hyötyä, mikäli sitä käytetään päätöksenteossa. Informaatiota käyttävillä tulee olla valtaa tehdä päätöksiä, minkä vuoksi työntekijöille tulee antaa enemmän päätäntävaltaa.

4. Saavutuksista tulee palkita kannustejärjestelmillä ja työntekijöitä tulee palkita informaation hyödyntämisestä ja päätösten teosta. Selkeät tavoitteet kannustimiseen auttavat välttämään informaatiotulvaa.

5. Yrityskulttuuriin tulee panostaa. Henkilöstön yhteensopivuus ja -toimivuus on yhtä tärkeää kuin teknologia ja sen hyödyntäminen.

6. Oikeat ihmiset tulee rekrytoida. Teknologialla saatava tuottavuus on sitä suurempi mitä enemmän sitä käyttävät ihmiset osaavat.

7. Edellisten kuuden kohdan onnistuminen edellyttää henkiseen pääomaan investointia. Jatkuva koulutus on tärkeää.

Brynjolfsson arvioi, että yritykset investoivat tieto- ja viestintäteknologiaan riittävästi, mutta unohtavat investoida riittävästi muihin yllä mainittuihin käytäntöihin. Tuottavuusvaikutusta ei voida saavuttaa ilman kaikkiin käytäntöihin investoimista. Brynjolfsson korostaa käytäntöjen olevan toisiaan täydentäviä, jolloin vain yhden toteuttaminen kerrallaan ei tuo toivottuja hyötyjä, vaan oikeastaan vain muutoksesta aiheutuvia kustannuksia. Vaikka Brynjolfsson tarjoaa yleisesti yrityksille toimenpiteitä tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämiseen, voidaan nämä toimenpiteet yleistää koskemaan myös finanssialalla toimivia yrityksiä.

Kovenevassa kilpailussa menestyvät parhaiten yritykset, jotka yhdistävät ihmiset, digitaaliset alustat, tehokkaat toimintatavat ja globaalin liiketoiminnan asiakkaiden tarpeisiin vastaten. Kilpailussa menestyäkseen pankkien ja vakuutusyhtiöiden tulee kasvattaa työn tuottavuutta digitaaliteknologian avulla. Kolme keskeistä keinoa finanssialan yrityksille menestyä kilpailussa ovat palvelujen jatkuva kehittäminen, henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen

ja yrityskulttuurin luominen, joka vastaa asiakkaiden digitaalisia palveluja koskeviin odotuksiin. (Pohjola 2015, 2)

Finanssivalvonta on kartoittanut kyselytutkimuksella valvottaviensa (pankit, vakuutusyhtiöt, sijoituspalveluyritykset, rahastoyhtiöt ja maksulaitokset) toiminnassa tapahtuvia muutoksia digitalisaation näkökulmasta, valvottavien valmistautumista toimintaympäristön muutoksiin, toimialaan kohdistuvia riskejä ja toimialan näkemyksiä digitalisaatiosta. Kyselyn perusteella finanssialan digitalisaatioon on varauduttu uusien palveluiden ja/tai palvelukanavien aktiivisella kehittämisellä, IT-resurssien lisäämisellä sekä oman organisaation digiosaamisen kasvattamisella. Vastausten perusteella vain kuusi prosenttia vastanneista oli muuttanut liiketoimintamalliaan esimerkiksi luopumalla vanhoista liiketoiminnoista. Vastaajat pyrkivät enemmän parantamaan jo olemassa olevia käytäntöjä kuin muuttamaan liiketoimintamalliaan radikaalisti. (Toivanen 2016, 1)

Kyselyn perusteella suhteellisesti eniten uusia palveluita ja palvelukanavia ovat kehittäneet rahastoyhtiöt ja maksulaitokset, minkä lisäksi rahastoyhtiöt ovat panostaneet voimakkaasti oman organisaation digiosaamisen kasvattamiseen. Eniten IT-resursseja ovat lisänneet sijoituspalveluyritykset. Pankit vaikuttavat keskittyvän olemassa olevan organisaation muokkaamiseen. Pankit myös mainitsevat muita vastaajia useammin nimittäneensä digitalisaatiosta vastaavan henkilön organisaatioonsa. Pankit vaikuttavat myös tekevän muita yrityksiä huomattavasti vähemmän yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Kyselyn mukaan vakuutusyhtiöt vaikuttavat varautuneen monipuolisesti digitalisaation mukanaan tuomaan muutokseen. (Toivanen 2016, 2)

Vastaajat pitivät suurimpana digitalisaation edistämistä hidastavana tekijänä oman organisaation jäykkyyteen liittyviä tekijöitä. Vastanneista 23 % koki muutosta hidastavan erityisesti jäykät ja hitaat kehittämismenetelmät, siilomainen organisaatorakenne ja se, että muut asiat saivat organisaatiossa korkeamman prioriteetin. Syiksi mainittiin myös organisaation muutosvastarintaa ja johdon riittämätön sitoutuvuus. Lisäksi mainittiin sääntelyyn liittyvät tekijät (17,9 %) sekä resurssien ja osaamisen puute (17,2 %). Digitalisaation haasteena nähtiin sekä kansallinen että EU-lainsäädäntö ja resurssien ja osaamisen osa-alueella haasteita olivat nykyisten ja saatavissa olevien voimavarojen vähyys. Vasta neljänneksi suurimpana haasteena (11,1 %) nähtiin

vanhentuneet tai monimutkaiset IT-järjestelmät. Kilpailuun liittyvät tekijät nähtiin vähäisimpänä digitalisaatiota hidastavana tekijänä. Kilpailuun liittyvissä vastauksissa mainittiin usein ulkomainen kilpailu ja kilpailu suurten teknologia- ja sosiaalisen median yritysten toimesta, kun taas kotimainen kilpailu finanssisektorin sisä- ja ulkopuolelta mainittiin harvoin. (Toivanen 2016, 3–4)

Kyselyllä tiedusteltiin myös, miten vastaajat näkevät digitalisaation vaikuttavan yritysten toimintaedellytyksiin ja tuottoihin seuraavan kolmen vuoden kuluessa. Kyselyyn vastanneista lähes kaksi kolmasosaa arvioi digitalisaation parantavan yrityksen toimintaedellytyksiä. Neljännes näki toimintaedellytysten säilyvän ennallaan ja noin kuusi prosenttia ennakoivat toimintaedellytysten huononevan. Vakuutusyhtiöt näkivät toimintaedellytysten heikkenevän enemmän kuin kaikki vastaajat keskimäärin. Vastaajien mukaan parhaat edellytykset finanssisektorin digitalisaation hyödyntämiseen on nykyisillä rahoitusalan toimijoilla ja globaaleilla suurilla teknologiayrityksillä. Erityisesti pankit ja sijoituspalveluyritykset näkivät nykyisten rahoitusalan toimijoiden olevan vahvoilla, kun taas vakuutusyhtiöt, rahastoyhtiöt ja maksulaitokset uskoivat suurten teknologiayritysten ylivoimaan. (Toivanen 2016, 6)

Digitalisaatiosta finanssialalla puhuttaessa on tärkeää myös muistaa siihen liittyvät riskit. Finanssiala on perinteisesti nojannut vahvasti luottamukseen. Pohjolan (2015, 19) mukaan luottamus toimii vielä erityisesti pankkien eduksi, sillä niihin luotetaan enemmän kuin internetiin. Finanssialan vakavaraisuus- ja menettelytapavaatimukset ja valvonta ovat rakentaneet kuluttajien, yritysten ja sijoittajien luottamusta alaa kohtaan. Nyt niin sanottu FinTech-toimiala, eli finanssitekнологia, haastaa perinteistä finanssialaa ja FinTech-investoinnit ovatkin kasvaneet viime vuosien aikana eksponentiaalisesti. Myös FinTech-toimialan tulee ansaita kuluttajien, yritysten ja sijoittajien luottamus. FinTech-toimialan kehityksen kannalta olisi vahingollista, mikäli yritysten alkuvaiheeseen ajoittuisi erilaisia asiakasvarojen menetyksiin johtavia väärinkäytöksiä tai konkursseja. Tällainen voisi johtaa myös lainsäätäjän ylireagointiin. (Tuominen 2016)

Digitalisaatioon liittyvät vahvasti myös kyberriskit. Rikollisuus on siirtymässä laajemmin verkkoon, minkä vuoksi suurilta toimijoilta, startup -yrityksiltä sekä palvelujen käyttäjiltä edellytetään tietoturvanpäästöjä. Big datan hyödyntäminen laajemmin finanssipalveluissa nostaa

esille myös tietosuojan ja yksityisyyden suojan liittyvät kysymykset. FinTech-toimialan kehittyessä ja uusien toimintojen yhteydessä on pidettävä huolta siitä, etteivät ne siirrä rahoitusjärjestelmän riskejä näkymättömiin tai kasvata finanssisektorin tartuntariskejä. EU-tasolla finanssi-innovaatioiden seurantaa onkin kehitetty viime vuosina. (Tuominen 2016)

Työeläkevakuutusyhtiöiden kannalta digitalisaatiosta puhuttaessa on hyvä muistaa työeläkealan erityispiirteet. Työeläkeala ja työeläkelaitosten toiminta on säänneltyä ja työeläkevakuutusyhtiöiden tarkoituksena on harjoittaa lakisääteistä eläketurvaa, jonka sisältö on laissa säädetty. Työeläkevakuutusyhtiöt eivät täten saa harjoittaa muuta liiketoimintaa, eivät voi innovoida uusia tuotteita tai edes kilpailla eläkevakuutuksen hinnoilla. Digitalisaatioon vahvasti liitetty uusien liiketoimintamallien kehittäminen tai ansaintalogiikan muuttaminen eivät täten päde työeläkealalla. Työeläkealalla kuitenkin esimerkiksi eläkekäsittelyä on siirretty internetiin ja sitä on myös mahdollista automatisoida. Erilaisten eläkepalveluiden tarjoaminen verkossa on myös mahdollista. Työeläkevakuutusyhtiö Elo tarjoaa verkkopalveluina muun muassa TyEL- ja YEL-vakuutuksen ostamisen, työeläkeotteen tarkistamisen, erityisen verkkopalvelun sekä työhyvinvoinnin verkkopalvelun ja esimerkiksi sähköiset laskut (Elo internet-sivut 2017).

Digitalisaatio muiden suurten muutosvoimien ohella muuttaa myös työtä ja työn tekemisen tapoja finanssialalla. Seuraavassa kappaleessa esitelläänkin digitalisaation aiheuttamaa työn muutosta.

2.3 Digitalisaatio ja työn muutos

Digitalisaatio ja muut siihen vahvasti linkittyvät ilmiöt, kuten globalisaatio, muuttavat työtä ja myös työn tekemisen tapoja. Samalla puhutaan paljon digitalisaatioon liittyvistä uhista ja sen työtä syrjäyttävistä vaikutuksista. Spekulaatiot ja keskustelut pyörivät digitalisaation lyhyen ja pitkän aikavälin seurauksissa, joista merkittävämpänä pidetään työmarkkinoiden eriarvoisuuden kasvua, joka ilmenee muun muassa palkkaerojen kasvuna ja ihmisen tekemän työn korvaamisena roboteilla ja koneilla (Eichhorst ym. 2016, 1). Työmarkkinoiden eriarvoistumisen ja epävarmuuden kasvamista selitetään usein kirjallisuudessa (ks. Autor ym. 2016; Eichhorst & Tobsch 2015; Eichhorst & Spermann 2016) neljän tekijän kautta: tekninen kehitys (liittyen di-

gitalisaatioon ja automaatioon), globalisaatio (ulkoistaminen), joustavuus ja sääntelyn purkaminen (mm. uudet joustavat työllistymisen muodot) sekä uusien internetin alustojen syntyminen, jotka luovat virtuaalisia markkinoita ja uusia palveluita (Eichhorst ym. 2016, 1).

Digitalisaatio ja teknologian kehitys luovat kuitenkin myös paljon mahdollisuuksia ja synnyttävät uusia innovaatioita. Alasoini (2015, 28) huomauttaakin, etteivät ihmiset ole vain passiivisia sopeutujia tai niin sanottuja teknologian kehityksen uhreja, vaan yhteiskunnallisissa muutoksissa aktiivisia toimijoita. Finanssialalla digitaaliteknologian kehittymisen myötä osa työstä on jo ulkoistettu asiakkaille omilla laitteillaan tehtäväksi. Taustatyö siirretään alhaisen palkkatason tai joustavien työehtojen maihin, sillä digitaalisia palveluja voidaan tuottaa eri paikassa kuin niitä käytetään. Vuorovaikutukseen perustuva asiakkaan lähellä suoritettava palvelu taas lisääntyy. (Pohjola 2015, 14) Finanssialan henkilöstö onkin ennustanut teknologia-avusteisen itsepalvelun lisääntyvän, mutta samalla henkilöstö korostaa henkilökohtaisen palvelun merkitystä itsepalvelun rinnalla (Muuttuva työ finanssialalla 2015, 3).

Tehtävätyyppi		Esimerkkejä	ICT:n vaikutus työn määrään	Koulutusaste
Rutiininomainen	Manuaalinen	Tehdastyö	Vähenee	Perus- ja keskiaste
	Ei-manuaalinen	Perinteinen toimistotyö	Vähenee	Keskiaste
Ei-rutiininomainen	Manuaalinen	Siivous, vartiointi, kuljetus	Ei vielä suurta vaikutusta, vähenee tulevaisuudessa	Perusaste
	Ei-manuaalinen	Johtaminen, analysointi, opetus, luova toiminta	Lisääntyy	Korkea-aste

Taulukko 1 Tieto- ja viestintäteknologian vaikutus työtehtäviin (Pohjola 2015, 16)

Digitaaliteknologialla automatisoidaan tietotyötä. Tieto- ja viestintäteknologiaa voidaan hyödyntää kaikkialla ja täten toimintoja voidaan uudistaa kaikkialla. Edellä olevasta taulukosta 1 selviää tieto- ja viestintäteknologian vaikutukset erilaisiin työtehtäviin. Rutiininomainen työ,

joka perustuu sääntöihin, on helposti koodattavissa ja siten automatisoitavissa. Kaikki rutiininomainen työ digitalisoidaan ja samalla siirretään erilaisten päätelaitteiden suorittamiksi. Kehityksen myötä myös ei-manuaalinen, kognitiivinen työ, on automatisoitavissa. Ei-rutiininomainen työ, manuaalista tai kognitiivista, on vaikeammin automatisoitavissa. (Pohjola 2015, 14-15)

Elinkeinoelämän keskusliiton (2006, 43) mukaan vuoteen 2020 mennessä teknologian kehityksen myötä useat manuaaliset tehtävät onkin automatisoitu. Automaatiolla korvataan myös muuta henkilötyötä kuin vain rutiininomaisia palvelutehtäviä. Myös Alasoini (2015, 27) huomauttaa Big datan kokoamisen, organisoinnin ja tehokkaan analysoinnin digitaalitekniikalla luovan edellytykset syrjäyttää enemmän myös ei-rutiinimaista asiantuntijatyötä. Työpaikkoja arvioidaan katoavan eniten matalimman koulutustason ja osaamistason ammateissa (Pentikäinen ym. 2014, 18).

On kuitenkin tärkeää muistaa, ettei kaikki työ katoa. Teknologian kehitys saa aikaan uuden työnjaon ihmisen ja tietokoneen välillä, mikä johtaa tietotyön muutokseen (Pohjola 2015, 15). Intuitiota, luovuutta, keksimistä, sosiaalista vuorovaikutusta vaativat työt ja tehtävät sekä etiikka, moraali, politiikka, motivointi, opetus ja viihde ja itse tekniikan kehittäminen jäävät ihmisten tehtäväksi (Pentikäinen ym. 2014, 18). Koneiden tekemän työn ohella digitalisaatio synnyttää uusia vaativia työtehtäviä, kuten prosessien kontrolloinnin ja koordinoinnin työtehtäviä sekä luovaan suunnitteluun liittyvät työt (Eichhorst ym. 2016, 2).

Nykyisin puhutaan paljon uudesta työstä, joka on joustavaa ja henkilökohtaistettua sekä verkostoitunutta työtä digitaalisten työvälineiden tuella (Hyvinvoiva finanssiala 2015, 31). Digitalisaation yhteydessä on myös ryhdytty puhumaan niin sanotuista uusista työnteon tavoista. Alasoini (2015, 29) mukaan uudet työnteon tavat viittaavat sellaiseen työhön, jota voidaan tehdä mobiilia digitaalitekniikkaa hyödyntäen moninaisin, hajautetuin ja yksilöllisin tavoin erilaisissa paikoissa, erilaisina aikoina ja osana erilaisia yhteisöjä ja verkostoja. Uudet työnteon tavat synnyttävät uudenlaisia työaikakulttuureja, työtilaratkaisuja ja työyhteisöllisiä muotoja. Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen (2015, 31) mukaan työ finanssialalla tulee olemaan mobiilia monilokaatitöitä monimuotoisissa virtuaali-tiimeissä. Etätyön ja muiden joustavien työmuotojen yleistymisen aiheuttaa myös lisävaatimuksia esimiestyölle (Hyvinvoiva finanssiala 2015, 35).

Elinkeinoelämän keskusliiton Oivallus -hankkeeseen (2011, 11–12) liittyneen yrityskyselyn vastausten perusteella tulevaisuuden työnteon tavat muuttuvat moderneimmiksi, vaihtelevammiksi, autonomisemmiksi, yhä enemmän uutta luoviksi, riskiä ottavimmiksi ja kokeilevimmiksi. Itse työtä luonnehdittiin kansainvälisemmäksi. Toimialarajat ylittävä verkostoituminen lisääntyy vuoteen 2020 mennessä: muun muassa yhteistyökumppaneiden palveluiden ja tuotteiden tai asiantuntijapalveluiden välittäminen lisääntyy ja muuttuu tavanomaisemmaksi (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 44).

Finanssialan Keskusliitto (2012, 20) ennustaa työn muuttuvan yksilösuorituksista yhä enemmän ryhmässä tapahtuvaan työskentelyyn. Työtehtävien vaihtelevuus lisääntyy ja työ irtaantuu rutiineista. Muutokset vaikuttavat ja näkyvät myös työn organisoinnissa ja johtamisessa: päätoksenteko hajaantuu ja työtehtävien moninaisuudesta voidaan siirtyä moniin samanaikaisiin työnantajiin. Puhutaan jälleen uudesta työstä, jolle on ominaista nuorten uudenlaiset asenteet työelämään, työelämän ikärakenteiden muuttuminen, maahanmuuttajien roolin ja kansainvälisyyden korostuminen sekä etätöiden ja joustavan työn kysynnän kasvu. Työtä muuttaa myös kommunikoinnin muotojen muutokset sekä verkostoituminen. Tulevaisuudessa yhä useampi tulee työllistämään itse itsensä yrittäjänä ja freelancetyö kasvaa.

Tulevaisuudessa freelancetyön ja itsensä työllistämisen kasvu aiheuttaa myös sosiaalipolitiikalle haasteita. Sosiaalivakuutus on pitkään perustunut vain pysyviin ja pitkiin kokoaikatyösuhteisiin. Sosiaalivakuutuksen ja sosiaaliturvajärjestelmän tulisi huomioida muita työllistymisen tapoja, kuten freelancetyö tai pätkätyöllisyys, jotka lisääntyvät tulevaisuudessa digitalisaation ja muiden ilmiöiden aiheuttamien työn muutosten vuoksi. Sosiaaliturvan ja -vakuutuksen tulee kattaa paremmin henkilöt, joilla ei ole pitkiä pysyviä työsuhteita, vaan tekevät esimerkiksi enemmän osa-aikatoita ja pätkätöitä. Turvan ei tulisi katketa ja olla riippuvainen pitkistä koko-aikatyösuhteista. Tällainen kehitys helpottaisi erilaisten työllistymistapojen hyödyntämistä. (Eichhorst 2016, 13)

2.4 Digitalisaatio ja johtaminen

Digitalisaatio ulottuu välillisesti tai suoraan yrityksen kaikkiin toimintoihin ja tasoihin. Se muuttaa työtä, työn tekemistä ja työtapoja ja digitalisaation aiheuttamat muutokset näkyvät

myös johtamisessa. Digitalisaatio haastaa perinteistä johtamiskulttuuria, mutta se ei muuta hyvän johtamisen perusasioita, kuten resursointia, organisointia, roolitusta, tavoitteiden asettamista, systemaattista seuranta, strategisia valintoja ja niiden toimeenpanoa. Ihmisiä tulee jatkossakin johtaa siten, että he antavat parhaansa tavoitteiden saavuttamisen eteen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 160)

Kotterin (1996, 23) mukaan asioiden johtaminen (*management*) on joukko prosesseja, joilla pidetään ihmisten ja tekniikoiden muodostama monipuolinen järjestelmä käynnissä. Asioiden johtamiseen liittyvät tärkeimmät osa-alueet ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, valvonta ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtaminen eli johtajuus (*leadership*) on joukko prosesseja, joilla organisaatio on alun perin perustettu tai joilla organisaatioita muutetaan vastaamaan sen hetkisiä olosuhteita. Johtajuudella määritetään tulevaisuuden näkymiä ja saadaan ihmiset asettumaan tämän vision taakse ja heitä kannustetaan toteuttamaan visio esteistä riippumatta. Johtajuutta kuvataan myös siten, että johtamiseen liittyy prosessi, jossa henkilö pyrkii tarkoituksenmukaisesti vaikuttamaan muihin ihmisiin opastamalla, organisoimalla sekä helpottamalla toimintoja ja ihmisten välisiä suhteita ryhmässä tai organisaatiossa (Yukl 2010, 3). Johtajuuskirjallisuudessa on pitkään huomioitu ainoana ulottuvuuksina ihmis- ja asiaulottuvuus ja sitä myöten ihmis- ja asiakaskeinen tyyli. Toimintaympäristön muutoksen kiihtymisen myötä johtamistutkimuksessa on tilastollisten analyysien tuloksena noussut esille myös kolmas johtajuuden ulottuvuus, muutos, minkä vuoksi johtajuuden ulottuvuuksina tunnistetaan asiat, ihmiset ja muutos. (Viitala 2005, 96)

Ilmarisen & Koskelan (2015, 162) mukaan digitalisaatiossa onkin kyse muutoksesta. Viitalan (2006, 30) mukaan muutosjohtaminen on prosessi, jossa analysoidaan muutoksen tarpeet, määritellään tavoiteltava muutos, toimitaan suunnitelmallisesti muutosta kohti, arvioidaan muuttunut toiminta ja sen seuraukset. Viitala muistuttaa muutosten täyden hallinnan olevan vaikeaa muutoksiin vaikuttavien eri tekijöiden määrän ja monimutkaisten tapojen vuoksi, minkä takia myös vaikutuksia on mahdotonta ennakoida täysin. Muutoksia voi kuitenkin edistää tarkoituksellisesti ja niihin voi sopeutua ja vaikuttaa. Digitalisaation aiheuttamia muutoksia yrityksissä on johdettava hyvin. Näiden muutosten radikaalius nykyiseen tilanteeseen sekä organisaation ja ihmisten uudistumiskyky vaikuttavat johtamistyön vaikeuteen. Muutokseen liittyy aina epävarmuustekijöitä ja erilaiset luulot ja uskomukset voivat hidastaa digitalisaation toteuttamista, minkä vuoksi johtajien tulee etsiä tällaiset esteet, käsiteltävä ja poistettava ne. (Ilmarinen &

Koskela 2015, 162–164) Muutokset voivat aiheuttaa myös muutosvastarintaa ja digitalisaation onnistumisen kannalta muutosten läpivienti onnistuneesti on ratkaisevassa roolissa.

Ilmarisen & Koskelan (2015, 167–168) mukaan digitaalisessa ajassa hierarkkinen ja autoritäärinen johtaminen ei toimi ja menestyminen vaatii uutta asennetta ja kulttuuria. Muutosrytmien ollessa nopeita ja moniulotteisia organisaatioiden tulee kyetä tekemään muutoksia nopeammin ja enemmän. Valtuuttaminen auttaa nopeiden muutoksien tekemisessä, mutta se vaatii myös kulttuurimuutosta, kun valta ja vastuu jaetaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 165) Päätöksiä tehdäkseen johtajat tarvitsevat myös yhä enemmän monialaista asiantuntijuutta, eikä yksi ihminen kykene hallitsemaan kaikkea tietoa ja taitoja johtaakseen dynaamista organisaatiota globaaleilla markkinoilla (Ropo ym. 2005, 17–18). Päätöksenteko hajaantuukin tulevaisuudessa ja viestintä- ja vuorovaikutustaidot ja johtamisfilosofian kirkastaminen korostuvat (Finanssialan Keskusliitto 2012, 20).

Niin sanotun jaetun johtajuuden kysyntä lisääntyy tulevaisuudessa. Jaetuksi johtajuudeksi kutsuttu tieteellinen lähestymistapa keskittyy tarkastelemaan johtamista suhteellisena prosessina, eri tasoilla esiintyvänä jaettuna tai hajautettuna ilmiönä, joka on riippuvainen vuorovaikutusprosesseista ja vuorovaikutusverkkojen vaikutuksista. (Fletcher & Käufer 2003, ks. Ropo ym. 2005) Jaettu johtajuus pyrkii purkamaan hierarkkista ja vahvaa yksilöpsykologista johtajanäkemystä (Ropo ym. 2005, 29).

Käskemisen sijaan johtamisen tulee muuttua valmentavaksi ja samalla esimiestehtävät kehittyvät kohti valmentavaa myynnin johtajaa ja valmennustaitoja tarvitaan entistä enemmän kaikessa työssä. Hyvinvoinnin ja monimuotoisuuden valmentamisesta tulee johtamisen uusi suunta. (Finanssialan Keskusliitto 2012, 37) Esimiestyön muuttuminen valmentavampaan suuntaan tapahtuu kahden päämuutoksen vuoksi: tulevaisuudessa finanssialalla työntekijät tulevat olemaan koostumukseltaan monipuolisempia, jolloin ne koostuvat nykyistä laajemmin eri alojen henkilöstöstä. Esimiesten ei ole tällöin mahdollista enää hallita syvällistä substanssiosaamista näin laajalti. Myös työn itsenäisyyden lisääntyminen vaatii esimiehiltä valmentavampaa johtamista. (Hyvinvoiva finanssiala 2015, 32)

Uudenlaisen yrityskulttuurin ja rakenteen on tarkoitus mahdollistaa yhteisesti jaetun mission toteuttamista innostuneesti, luovasti ja eettisesti asiakkaiden eduksi (Suoranta 2009). Johdon

tehtäväksi jää tavoitteiden määrittäminen ja viestiminen onnistuneesti, jotta tavoitteet ymmärretään oikein ja päätöksiä tehdään tavoitteiden mukaisesti läpi koko organisaation. Johtajilta päätöksenteon hajaannuttaminen vaatii luottamusta alaisiinsa ja heidän kykyyn tehdä oikeita päätöksiä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 165)

2.5 Osaamisen johtaminen

Osaamisen käsitteen käyttö on yleistynyt liiketaloustieteellisessä keskustelussa ja sen strateginen merkitys organisaation menestymiselle on noussut esille tarkasteluissa yhä voimakkaammin. Osaamisen tärkeys menestystekijänä on myös synnyttänyt niin sanottuja osaamis- tai kyvykkyysstrategioita. Tällaiset strategiat pyrkivät kilpailuedun saavuttamiseen kehittämällä osaamista, prosesseja ja tietojärjestelmiä. (Sydänmaanlakka 2004, 145; Viitala 2005, 13–14).

Osaaminen on käsitteenä laaja ja moniulotteinen. Sitä määritellään kirjallisuudessa monin tavoin eri näkökulmista tarkastellen. Useimmiten yritysten henkilöstöstrategia määrittelee yrityksessä tarvittavan osaamisen, henkilöstön määrän ja rakenteen, sekä myös sen, miten nämä varmistetaan yrityksessä (Viitala 2014, 43). Sydänmaanlakan (2002, 1–2) mukaan osaaminen muodostuu taidoista, tiedoista, asenteista, kokemuksista, vuorovaikutusyhteyksistä, organisaation prosesseista, toimintamalleista ja kulttuurista. Lehtonen (2002, 93–94) jakaa osaamisen kolmeen tasoon: yksilötaso, ryhmätaso ja systeeminäkemystaso. Yksilötason osaaminen on yksilöiden taitoja ja erikoisasiantuntemusta. Organisaation strateginen osaaminen eli ydinosaaminen vastaa ryhmätason osaamista. Systeeminäkemystason osaamisessa hyödynnetään ja rakennetaan organisaation osaamista, joiden avulla voidaan muodostaa kokonaisnäkemys sekä organisaation toimialan kehityksestä, että organisaation voimavarojen ja kyvykkyyksien yhdistelmästä. (Lehtonen 2002, 90–97)

Yksittäisen ihmisen kannalta yksilön osaaminen luo pohjan sille, että hän onnistuu ja kehittyy omassa työtehtävässään ja -yhteisössään. Osaaminen merkitsee yksilölle monia asioita ja yksilö onnistuu työssään sujuvammin ja luotettavammin, mitä paremmin hän osaa. Osaaminen määrittää myös yksilön asemaa työyhteisössä, sillä osaamisella voi saada arvostusta muilta. Ryhmätason osaamiset koostuvat yksilöiden henkilökohtaisen osaamisen ja strategian määrittämisen osaamisen välisestä sosiaalisten prosessien sillasta, jossa ihmiset sekä jakavat, luovat että hyö-

dyntävät tietoa ja osaamista. Yrityksen rakenteet, järjestelmät ja toimintamallit ohjaavat, pakottavat ja tukevat osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä ja täten myös tukevat edellä mainittuja sosiaalisia prosesseja. (Viitala 2014, 143, 145)

Organisaatioiden suoriutuminen tehtävistään edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Yritysten kilpailukyky nojaa pitkälti siihen, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista hyödynnetään sekä miten nopeasti yrityksessä opitaan uutta. Osaamisen johtamisen järjestelmällä vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan organisaation strategian edellyttämää osaamista. (Sydänmaanlakka 2004, 133, 138; Viitala 2014, 138) Osaamisen johtamisen lähtökohtana on ymmärtää yrityksen liiketoimintastrategian onnistumisen ja päämäärien saavuttamisen kannalta olennainen osaaminen. Osaamisen johtamisen tärkein tehtävä on nostaa yksilöiden osaamisen tasoa ja vaalia sitä, sekä yksilöiden osaamisen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtamisen onnistuessa sen tulisi näkyä yrityksen kehittyneinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja aina lopulta parantuneena tuloksena. (Viitala 2014, 138, 140)

Yksilöiden osaaminen on yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen onkin osaamisen johtamisen ymmärtämisen tärkein asia. Osaamisen johtamiseen tuo haasteita se, että ihmiset psykologisin olentoina rakentavat osaamista omissa sosiaalisissa ympäristöissään, omien kokemustensa kautta ja omista lähtökohdistaan. Yksilöt käyttävät osaamistaan, mikäli he kykenevät, tahtovat ja jaksavat. Inhimillisen tarkastelun lisäksi osaamisen johtamista on pystyttävä tarkastelemaan raaka-aineen tavoin. Alati muuttuvilla markkinoilla osaaminen on nähtävä dynaamisena ja virtaavana, jotta yritykset menestyvät. (Viitala 2006, 16–17)

Johtaminen itsessään on toimintaa, jolla on tiedostettu kohde (Viitala 2006, 18). Osaamisen johtamisessa johtamisen kohteena on siis osaaminen. Johtamisen kohde tulisi selkeästi ja systemaattisesti määritellä, jotta huomiota ja resursseja voitaisiin suunnata oikein tuottamaan nopeasti näkyviä tuloksia ja kehitystä. Osaamisen johtamisen kohdalla ei ole usein tapahtunut eksternalisoitumista ja usein vain henkilöstöammattilaiset ovat syvällisesti selvillä ilmiöstä. Osaamisen johtamisen tulisikin tulla tutuksi jokaiselle ja luonnolliseksi osaksi kaikkien toimintaa ja ajattelua. (Viitala 2006, 21)

Osaamisen tulisi siis olla yrityksissä tietoisien johtamisen kohteena yhä jatkuvammin muuttuvissa toimintaympäristöissä. Johtajien tulisi nostaa osaamisen johtaminen näkyväksi ja tietoiseksi toiminnaksi yrityksessä. Työsuorituksen ohella panoksina yritykseen ovat myös työsuorituksen taustalla olevan osaamisen ja sen kehittäminen yrityksen tahdissa. Omasta ammattitaidosta ja sen kehittymisestä ja ajantasaisuudesta vastaavat jokainen itse. Esimiesten tehtävänä on varmistaa, että tämä on mahdollista omissa yksiköissään. Esimiesten tulee huolehtia henkilöstönsä osaamisesta kuten muistakin resursseista. Esimiesten osaamisen johtamista, työntekijöiden ammattitaidon kehittämistä ja koko yritystä osaamisen johtamisen välineistön ja infrastruktuurin kehittämisessä tukevat henkilöstöammattilaiset. Ylin vastuu osaamisen johtamisesta on kuitenkin ylimmällä johdolla. Ylin johto suuntaa ja mahdollistaa päätöksenteollaan muiden toimia eniten. (Viitala 2006, 23–24)

2.6 Tulevaisuuden osaamistarpeet finanssialalla

Digitalisaation aiheuttamat muutokset vaikuttavat myös yhtiöissä tarvittavaan osaamiseen. Sekä Elinkeinoelämän keskusliitto, että Finanssialan Keskusliitto ovat toteuttaneet ennakointihankkeita finanssialan tulevaisuuden työstä ja osaamistarpeista. Ennakointihankkeita ovat olleet Elinkeinoelämän keskusliiton *Palvelut 2020* ja *Oivallus* sekä Finanssialan Keskusliiton *Finanssialan kyvykkyydet 2020*. Lisäksi vuosina 2014 – 2015 toteutettiin *Hyvinvoiva finanssiala* -kehittämishanke, jonka taustalla olivat Finanssialan Keskusliitto ry, Ammattiliitto Nousu ry, Ammattiliitto Pro ry, Vakuutusväen Liitto Vvl ry sekä Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry. Hankkeen tavoitteena oli lisätä työmarkkinaosapuolten yhteistä näkemystä finanssialan tulevaisuudesta, alan muutoksista ja tarvittavista toimenpiteistä. Alla on esitetty hankkeiden keskeisimpiä tuotoksia tulevaisuuden osaamistarpeista finanssialalla.

Vuonna 2020 rahoitus- ja vakuutusalaalla työntekijätehtävissä korostuvat asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi sekä asiakaspalveluosaaminen. Asiakaslähtöistä ennakointia ja asiaosaamista odotetaan työntekijöiltä, sillä asiakaslähtöisyys ja yksilöllisyys korostuvat entistään asiakaskontakteissa. Viestintä, vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot korostuvat asiakaspalvelutyön ja asiakkuuksien hoidossa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 45) Finanssialalla työskentelevistä peräti 96 % kokee asiakkaiden kokonaisvaltaisen palvelun vaativan tulevaisuudessa ennen kaikkea moniosaamista. Lisäksi 95 % finanssialalla työskentelevistä arvioi digitaidot välttämättömiksi. (Hyvinvoiva finanssiala 2015, 34)

Rahoitus- ja vakuutusosalalla tuotteiden ja palvelujen myynti on yhä keskeinen osa työtä vuonna 2020, mutta myynti tapahtuu monien eri kanavien kautta. Myyntiosaamiseen liittyy täten vahvasti sekä myyntitaidot että erilaisten myyntikeinojen hyödyntäminen. Myyntiosaamisen lisäksi työntekijätehtävissä korostuvat markkinatuntemus, toimialan ansaintalogiikan ja liiketoimintaprosessien ymmärtäminen ja kansallisen lainsäädännön ja normien tuntemus. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 45)

Työntekijät joutuvat ottamaan enemmän vastuuta työstään ja palveluprosessista, minkä johdosta itsensä johtaminen korostuu työntekijätehtävissä tulevaisuudessa. Itsensä johtamisen lisäksi projektien ja verkostojen johtaminen korostuvat osaamistarpeissa. Kokonaisvaltaisten palvelujen hoitaminen edellyttää ongelmanratkaisukykyä, kokonaisuuksien hallintaa, joustavuutta, asiakaslähtöisyyttä sekä palveluntarpeisiin oikeilla ratkaisuilla vastaamista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 45–46)

Rahoitus- ja vakuutusalan työt ovat vahvasti yhteydessä informaation hyödyntämiseen. Tämän vuoksi työntekijöiden tulee osata jakaa osaamistaan, ymmärtää toisten osaamista, omata yhteistyökykyä ja tiimityötaitoja sekä omata muutosvalmiutta. Tiedon sujuvaa liikkumista tukevat kyky jakaa osaamista ja sosiaaliset taidot. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 46)

Finanssialalla työntekijöiden tärkeimmiksi yleisosaamisalueiksi seuraavan kymmenen vuoden aikana muodostuivat Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen (2015, 34) mukaan joustavuus, kyky reagoida muutoksiin, moniosaaminen, asiakaspalvelutaidot, myyntiosaaminen sekä vuorovaikutustaidot eri kanavissa. Vakuutussektorilla erityisosaamisalueiksi korostuivat sähköinen liiketoiminta, riskienhallinta, henkilö- ja vahinkovakuuttaminen, maksu- ja korvausjärjestelmiin liittyvä osaaminen sekä tuottavuus- ja kustannusoptimointiosaaminen.

Tulevaisuudessa asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden tarpeiden ennakoiminen ovat siis keskeisiä menestystekijöitä uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä. Tämän vuoksi työntekijöiden ohella myös asiantuntija- ja esimiestehtävien osaamistarpeissa korostuvat asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakoiminen, asiakasprosessien ja palveluketjujen kokonaisuuksien hallinta sekä asiakasosaaminen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 46)

Kokonaisvaltaisten palvelujen kysynnän kasvu edellyttää myös asiantuntija- ja esimiestehtävissä asiakasprosessien ja palveluketjujen kokonaisuuksien hallintaa. Asiantuntijuuspalveluiden kysyntä kasvaa ja verkostoitumisen myötä myös yhteistyökumppaneiden palveluiden ja tuotteiden myynti lisääntyy. Meklaritoiminta kasvaa tulevaisuudessa entisestään, mikä myös edellyttää kokonaisuuksien hallintaa. Asiakasosaaminen on keskeistä, kun erilaisilla asiakkaila on erilaiset palveluntarpeet ja odotukset. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 46)

Asiantuntija- ja esimiestehtävissä liiketoimintaosaaminen korostuu entisestään. Liiketoimintaosaamiseen kuuluvat markkinatuntemus, toimialan ansaintalogiikan ja liiketoimintaprosessien ymmärtäminen. Markkinatuntemus korostuu, sillä rahoitus- ja vakuutusalan toiminta on yhteydessä taloudelliseen tilanteeseen. Globaalin kehityksen ja lisääntyvän kansainvälisen kilpailun vuoksi markkinatuntemus ja toimintaympäristön tuntemus ovat merkittävässä roolissa asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Uusien innovatiivisten palvelujen kehittäminen edellyttää vahvaa ansaintalogiikan ja liiketoimintaprosessien ymmärtämistä. Erityisesti vakuutusallalla uusien palvelutuotteiden kehittäminen edellyttää tiedon analysointia sekä riskien arviointia ja ennakkointia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 46)

Rahoitus- ja vakuutusalan asiantuntija- ja esimiestehtävissä painoarvoa saavat myyntitaidot ja kansallisen lainsäädännön ja normien osaaminen. Näiden lisäksi muutosvalmius, tiedon analysointikyky, kyky jakaa ja ymmärtää toisten osaamista, ongelmanratkaisukyky sekä tiimi- ja yhteistyötaidot ovat merkittäviä taitoja tulevaisuudessa. Tiedon käsittelyyn liittyy vahvasti taito löytää olennainen tieto ja kyky hyödyntää sitä. Teknologian ja digitalisaation hyödyntäminen on alalla entistä merkittävämmässä roolissa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 46–47)

Kokonaisvaltaisen palveluketjujen toteuttaminen edellyttää asiantuntijapalveluita, joissa vaaditaan sekä erityisosaamista että laaja-alaista osaamista. Yhteistyö ja osaamisen jakaminen ovat välttämätöntä, sillä yhdeltä henkilöltä ei voida vaatia kaikkea osaamista. Asiantuntija- ja esimiestehtävissä olevien henkilöiden on osattava tunnistaa, mitä osaamista henkilöstöltä tarvitaan. Rahoitus- ja vakuutusalan ollessa tietointensiivinen ala osaamisen johtaminen korostuu. Samalla rahoitus- ja vakuutuslaitokset pyrkivät olemaan myynti- ja palveluorganisaatioita, jolloin palvelujohtaminen korostuu. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 47)

Johtotehtävien osalta luonnollisesti liiketoimintaosaaminen on merkittävimpiä osaamisalueita. Johtotasolta edellytetään vahvaa liiketoimintaprosessien ja ansaintalogiikan ymmärtämistä, markkinatuntemusta sekä liiketoimintaprosessien kokonaisuuksien hallintaa. Menestyäkseen kilpailussa johdon tulee myös omata vahvaa strategiaosaamista ja osata ennakoida liiketoiminnan strategisia painopisteitä. Asiakastarpeiden ja -kysynnän täyttäminen edellyttää markkinatuntemusta ja palveluntarjonnan strategiaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 47)

Asiaosaamisen lisääntyminen entisestään edellyttää myös johdolta ihmisten ja osaamisen vahvaa johtamista. Henkilöstön osaaminen onkin vahva kilpailutekijä ja toiminta edellyttää korkeaa osaamistasoa, minkä vuoksi johdolta edellytetään taitoja ohjata ihmisiä ja osaamista tehokkaasti ja hyvin. Näiden lisäksi johdolta edellytetään muutosvalmiutta, ennakointiosaamista, tiedon analysointia, yhteistyötaitoja, kykyä jakaa omaa ja ymmärtää toisten osaamista sekä ongelmanratkaisutaitoja. Toimintaympäristön analysointi, ennakointi ja valmius muutoksiin ovat avainasemassa strategisessa liiketoiminnassa ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomisessa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 47) Sekä työntekijä-, asiantuntija-, esimies- ja johtotehtävissä kielivaatimuksina painotetaan suomen lisäksi englantia, ruotsia ja venäjää. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006)

Elinkeinoelämän keskusliiton ennakointihankkeen mukaan rahoitus- ja vakuutusalan tulevaisuuden osaamistarpeet ovat siis hyvin samankaltaisia sekä työntekijätehtävissä, asiantuntija- ja esimiestehtävissä että johtotehtävissä. Taulukossa 2 on kootusti listattu merkittävimmät osaamisalueet tehtävätyypin mukaan rahoitus- ja vakuutusosalalla vuonna 2020. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi sekä tietysti asiakaspalveluosaaminen nousevat entistä tärkeämpään rooliin työntekijätehtävissä. Erityisesti asiantuntija- ja esimiestehtävissä muutosvalmius, kyky analysoida tietoa ja jakaa osaamista sekä asiakasprosessin kokonaisuuden hallinta nousevat keskeisiksi osaamisalueiksi. Johtotehtävissä korostuvat tulevaisuudessa liiketoimintaprosessin ymmärtäminen entistä paremmin ja ennakointiosaaminen muutosrytmien nopeutuksessa entisestään.

Työntekijätehtävät	Asiantuntija- ja esimiestehtävät	Johtotehtävät
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Asiakaspalveluosaaminen • Yhteistyökyky 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Asiakasprosessin kokonaisuuden hallinta • Ihmisten johtaminen • Muutosvalmius • Kyky analysoida tietoa • Yhteistyökyky • Kyky jakaa osaamista/ymmärtää toisten osaamista • Ongelmanratkaisukyky 	<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoimintaprosessin ymmärtäminen • Ennakointiosaaminen

Taulukko 2 Merkittävimmät osaamisalueet rahoitus- ja vakuutusalan tehtävissä vuonna 2020 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 48)

3 TYÖELÄKEVAKUUTUSYHTIÖT SUOMESSA

3.1 Työeläkejärjestelmä yleisesti

Suomen lakisääteinen eläkejärjestelmä koostuu työeläkkeistä, kansaneläkkeestä, takuueläkkeestä sekä sotilasvamma-, liikennevakuutus- ja tapaturmaeläkkeistä (SOLITA). Työeläkkeen tarkoituksena on turvata kulutus- ja toimeentulotason säilyminen kohtuullisena, kun vanhuuden, työkyvyttömyyden tai perheen huoltajan kuoleman takia palkka tai työtulo menetetään. Suomen työeläke perustuu ansaintaperiaatteelle, minkä johdosta henkilölle ei makseta työstä vastikkeena koko palkkaa, vaan osa palkasta siirtyy myöhemmin eläkkeenä maksettavaksi. (Rantala & Kivisaari 2014, 364–365) Asumisperusteisen kansaneläkkeen tarkoituksena on taata vähimmäistoimeentulo niille, joilla ei ole työeläkettä lainkaan tai niille, joiden työeläke on liian alhainen turvatakseen vähimmäistoimeentulon (Louekoski 2005, 17). Takuueläkkeen tarkoituksena on turvata kaikille Suomessa asuville henkilöille vähimmäiseläke (www.kela.fi 2016).

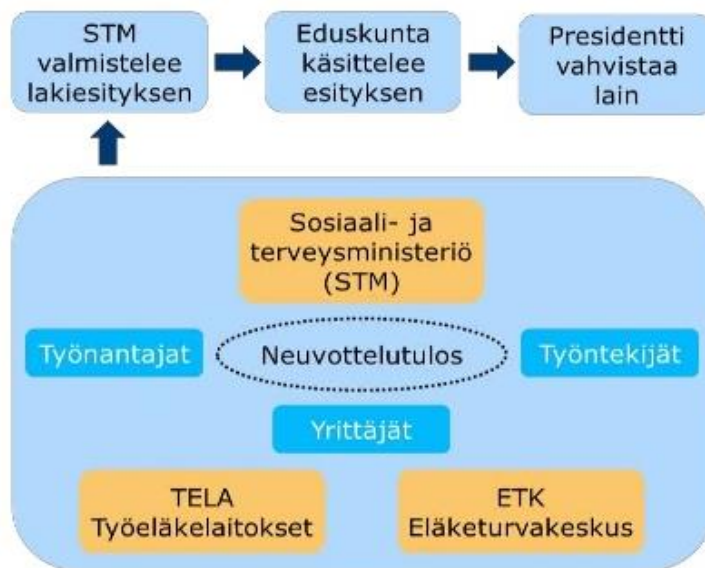
Suomen nykyinen lakisääteinen eläkejärjestelmä takaa useille kohtuullisen toimeentulon eläkeajalle ja se on myös kattava asumisperusteisten kansaneläkkeiden ja takuueläkkeiden sekä naisten ja miesten korkeiden työllisyysasteiden vuoksi. Lisäksi työeläkejärjestelmä kattaa myös lähes kaikki työansiot. (Tenhunen & Vaittinen 2016, 16, 118) Suomen lakisääteisen eläkejärjestelmän pohjana toimii sosiaalivakuutus, joka on julkisen vallan toimenpitein (lakisääteisesti) järjestetty pakollinen vakuutus sosiaalisia riskejä varten. Eläkevakuutus on täten yksi sosiaalivakuutuksen muodoista. Sosiaalivakuutus on osa laajempaa sosiaaliturvan käsitettä. Sosiaaliturvan tehtävänä on turvata yksittäisen ihmisen toimeentulo elämäntilanteissa, joissa ihminen ei voi itse hankkia työllään elatustaan. (Korpiluoma ym. 2011, 10–11) Seuraavaksi keskitytään esittelemään työeläkejärjestelmän ja työeläkkeen perusominaisuuksia ja -piirteitä.

Eläkejärjestelmiä luokitellaan monin eri tavoin. Eläkejärjestelmät poikkeavat toisistaan keskeisesti riippuen siitä, ovatko eläkkeet joko etuusperusteisia (*defined benefits*) tai maksuperusteisia (*defined contribution*). Suomen työeläke on etuusperusteinen, eli sen saamisen edellytykset ja määrä säädetään laissa. Etuus eli eläke maksetaan aikanaan luvatus suuruusena ja niihin tarvittavat varat kerätään työeläkevakuutusmaksuina. Eläkejärjestelmät ovat myös joko rahastoivia, jakojärjestelmiä tai molempien välimuotoja. Suomen yksityisalojen ja julkisalojen palkansaajien eläkejärjestelmät ovat osittain rahastoivia, kun taas yrittäjien eläkejärjestelmät perustuvat jakojärjestelmään. Rahastoinnilla varaudutaan eläkkeiden maksamiseen tulevaisuudessa sekä pidetään huolta, ettei työeläkevakuutusmaksu nousisi tulevaisuudessa kohtuuttomasti taloudellisten tai demografisten tekijöiden vuoksi. (Korpiluoma ym. 2011, 14, 18; Tenhunen & Vaittinen 2016, 114, 159)

Käytetyimpiä eläkejärjestelmien luokitteluja on alun perin Maailmanpankin vuonna 1994 kehittämä kolmen pilarin mallin. Euroopan unioni käyttää pilarijakoa määritellessään, mitä lainsäädäntöä ja säännöksiä kuhunkin eläkejärjestelmään sovelletaan. Ensimmäiseen pilariin kuuluvat sosiaaliturvaan sisältyvät lakisääteiset ja pakolliset eläkejärjestelmät, jotka ovat yleensä valtion vastuulla ja valtion tai muun julkisen organisaation toimeenpanemia. Toiseen pilariin kuuluvat työmarkkinoilla sovitut, mahdollisesti ammattialakohtaiset eläkejärjestelyt, jotka työnantaja yksin tai yhdessä työntekijöidensä kanssa kustantaa. Eläkejärjestelyt voivat olla jäsenilleen pakollisia tai liittyminen voi olla vapaaehtoista. Kolmannen pilarin eläkejärjestelmät perustuvat pitkälti yksilön omiin vapaaehtoisiiin eläkesopimuksiin, joilla täydennetään ensim-

mäisen ja toisen pilarin eläkkeitä. Suomen työeläkejärjestelmän katsotaan kuuluvan ensimmäiseen pilariin sen lakisääteisyyden, pakollisuuden ja koko työssä käyvän väestön kattavuuden vuoksi. Lisäksi työeläkejärjestelmä perustuu myös pääosin yhteisvastuuseen. (Immergut & Anderson 2007, 21; Korpiluoma ym. 2011, 12–13)

Lakisääteisen työeläketurvan sisällöstä säädetään laissa, mutta työeläketurvan neuvottelujärjestelmä on kolmikantainen (kuvio 2).



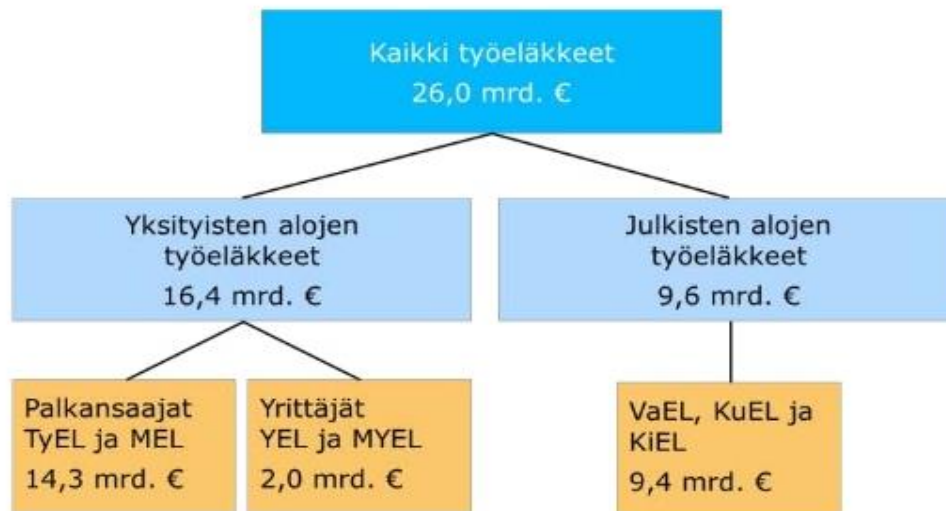
Kuvio 2 Työeläkelakien valmistelu ja voimaantulo (www.etk.fi 2017a)

Työeläkejärjestelmän kehittämistä ja suunnittelua valmistellaan työmarkkinajärjestöjen välisissä neuvotteluissa, joiden perusteella neuvotteluryhmä tekee työeläkejärjestelmän muutosehdotuksia. Sosiaali- ja terveysministeriö valmistelee yksityisalojen työeläkelait ja niiden muutokset muun muassa juuri työmarkkinajärjestöjen ehdotusten pohjalta. Hallitus ja eduskunta päättävät viime kädessä mahdolliset muutokset lakeihin. Eläkelainsäädännön kehittämiseen osallistuvat täten siis valtio, työntekijät ja työnantajat sekä yrittäjät. Myös Eläketurvakeskus ja työeläkelaitosten edunvalvontajärjestö Työeläkevakuuttajat TELA osallistuvat lakien valmisteluun. (Korpiluoma ym. 2011, 40) Neuvotteluissa merkittävimmät työmarkkinajärjestöt ovat suurimmat palkansaajakeskusjärjestöt Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ja Korkeakoulutettujen työmarkkinajärjestö AKAVA sekä työnantajakeskusjärjestö Elinkeinoelämän keskusliitto Ek (Johanson & Sorsa 201, 39).

Suomen työeläkkeeseen sovelletaan niin sanottua koskemattomuusperiaatetta, minkä ansiosta Suomessa työeläkkeen määrään ei vaikuta siirtyminen yksityiseltä alalta julkiselle alalle ja päinvastoin tai työnantajalta toiselle. Työeläkkeen määrään vaikuttavat jokaisena vuonna ansaitut työtulot. Suomessa työsuhteeseen perustuvan työeläkkeen perusteena oleville ansioille ei ole enimmäismäärää (katottomuus), mutta työeläkevakuutuksen ulkopuolelle jäävät osa työnantajan maksamista tulolajeista, kuten työsuhdeoptiot. (Korpiluoma ym. 2011, 16) Suomeen verrattuna useissa maissa työeläkkeeseen oikeuttaville ansioille on asetettu enimmäismäärä. Kyseisen enimmäismäärän puuttuminen Suomen työeläkejärjestelmästä on johtanut siihen, etteivät kollektiiviset työnantaja- tai ammattialakohtaiset lisäeläketurvat ole suosittuja. Samasta syystä myös yksityiset lisäeläketurvat eivät ole olleet suosittuja. (Kangas & Luna 2011, 213) Suomen yrittäjäeläkejärjestelmässä on kuitenkin asetettu enimmäistyötulo, jonka ylittäviä ansioita ei vakuuteta työeläkejärjestelmässä (Korpiluoma ym. 2011, 16).

Suomen liittyessä Euroopan talousalueeseen ja unioniin 1995 sovittiin Suomen lakisääteisen työeläkejärjestelmän kuuluvan sosiaaliturva-asetuksen 1408/71 soveltamisalaan. Työeläke ei siten kuulu Euroopan unionin sisämarkkinoilla kilpailevien vakuutus- ja palvelumuotojen joukkoon, eikä työeläkejärjestelmään sovelleta muiden vakuutusyhtiöiden toimintaa ohjaavia Euroopan unionin henkivakuutusta koskevia säännöksiä. Samalla sovittiin, etteivät Suomen työeläkevakuutusyhtiöt saa harjoittaa muuta liiketoimintaa kuin työeläkevakuutusta. (Rissanen ym. 2017, 14–15) Suomen poikkeus henkivakuutusdirektiivistä oli keskeinen saavutus työeläkejärjestelmän tulevaisuuden kannalta, sillä se mahdollistaa nykyisen järjestelmän olemassaolon ja esimerkiksi konkurssiyhteisvastuun kaltaisen keskinäisen kytkennän jatkumisen vakuutusyhtiöiden välillä (Johanson, Sorsa & Oulasvirta 2011, 21). Vertailtaessa Suomen lakisääteistä työeläkejärjestelmää muihin Euroopan eläkejärjestelmiin se on kattavampi kuin monet muut. Eläketurva on kuitenkin eurooppalaista keskitasoa. Eläkekustannuksiin on varauduttu paremmin osittain rahastoinnilla. (Korpiluoma ym. 2011, 15) Suomen työeläkejärjestelmän toimeenpanon hajauttaminen usealle yksityiselle eläkelaitokselle poikkeaa myös muista eurooppalaisista lakisääteisistä eläkejärjestelmistä.

Eläketurvakeskuksen kuviosta 3 selviää vuonna 2016 maksetut työeläkkeet eriteltynä yksityisten ja julkisten alojen työeläkkeisiin.



Kuvio 3 Maksetut työeläkkeet vuonna 2016 (www.etk.fi 2017a)

3.2 Työeläkejärjestelmän hallinto ja valvonta

3.2.1 Työeläkejärjestelmän hallinto

Työeläkejärjestelmän hallinto on hajautettu Suomessa. Työeläkevakuutusyhtiöt, eläkesäätiöt tai eläkekassat hallinnoivat yksityisten alojen työeläkelakien hallintoa. Merimiesten eläketurva on järjestetty Merimieseläkekassassa. Kunta-alan, valtion, kirkon ja Kelan henkilöstön eläkeasioista huolehtii Keva. Suomen Pankilla, Ahvenanmaan maakuntahallituksella sekä kansanedustajilla on omat työeläkejärjestelmänsä. Maatalousyrittäjien eläkelaitos, Mela, huolehtii maatalousyrittäjien eläketurvasta. Muut yrittäjät voivat järjestää eläketurvansa valintansa mukaisesti joko työeläkevakuutusyhtiössä tai eläkekassassa. (Rissanen ym. 2017, 43)

Alla olevasta Eläketurvakeskuksen työeläkejärjestelmän toimeenpanoa koskevasta kuviosta 4 selviää, että Suomessa on kuusi työeläkevakuutusyhtiötä, kolmetoista eläkesäätiötä ja kuusi työeläkekassaa. Näiden lisäksi on kaksi erityiseläkelaitosta: Maatalousyrittäjien eläkelaitos sekä Merimieseläkekassa sekä julkisten alojen työeläkkeitä hoitava laitos Keva.



Kuvio 4 Työeläkejärjestelmän toimeenpano (www.etk.fi 2017a)

Työeläkejärjestelmän toiminnan hajautuksesta huolimatta työeläkkeen hakijalle riittää yksi eläkehakemus. Vaikka työntekijän eläketurva olisi hänen työuransa aikana järjestetty useassa yksityisten tai julkisten alojen eläkelaitoksessa, koko työeläketurva yleensä maksetaan vain yhdestä eläkelaitoksesta, niin sanotun viimeisen eläkelaitoksen periaatteen mukaisesti. (Rissanen ym. 2017, 43)

Eläketurvakeskus toimii sekä yksityisten että julkisten eläkelaitosten keskuselimenä. Eläketurvakeskuksen tehtävänä on välittää viimeiselle eläkelaitokselle tarvittavat tiedot eläkehakemusten käsittelyä ja eläkepäättösten tekoa varten. Eläketurvakeskus välittää myös työeläkelaitosten puolesta työeläkkeestä tietoa sosiaalivakuutuslaitoksille tai viranomaisille. Eläketurvakeskus välittää vastaavan kaltaista tietoa ulkomaisille eläkelaitoksille ja viranomaisille sekä välittää niiltä tietoa Suomen työeläkelaitoksille ja Kansaneläkelaitokselle. Eläketurvakeskus tekee tarvittavia selvityksiä, laskelmia ja tutkimuksia eläketurvan kehittämistä varten sekä julkaisee työeläketä koskevia tilastoja. Eläketurvakeskus valvoo, että työnantajat ja yrittäjät ottavat työeläkevakuutuksen. Se selvittää työeläkelakien toimeenpanosta aiheutuvan eläkelaitosten keskinäisen kustannusvastuun jakautumisen sekä antaa erilaisia suosituksia työeläkelakien soveltamisesta, jotta yhdenmukainen soveltamiskäytäntö varmistettaisiin. Eläketurvakeskus ei kuitenkaan hoida yksityisalojen työntekijöiden vakuuttamista, eikä myönnä tai maksa eläkkeitä kuten

julkisen sektorin eläkelaitokset. (Korpiluoma ym. 2011, 39–40; Vidlund, Ritola & Rehn-Kiukkonen 2007, 43)

Lakisääteistä työeläketurvaa hoitavien yksityisen ja julkisen alan työeläkevakuuttajien edunvalvonta- ja palvelujärjestö on Työeläkevakuuttajat TELA ry. Tela edustaa jäseniään siten, että se toimii työeläkkeiden turvaamiseksi, kehittämiseksi ja tunnetuksi tekemiseksi yhteiskunnassa. Tela viestii työeläketurvasta ja sen taloudellisesta sekä yhteiskunnallisesta merkityksestä sekä antaa jäsenilleen yhteisesti kuuluvista kysymyksistä lausuntoja. Telaan kuuluminen on vapaaehtoista eläkelaitoksille. (Rissanen ym. 2017, 44)

3.2.2 Työeläkejärjestelmän sääntely

Seuraavaksi kuvataan suomalaisen työeläkejärjestelmän sääntelyä pääpiirteittäin. Luku keskittyy kuvaamaan erityisesti yksityisten alojen työeläkejärjestelmän sääntelyä ja syvällisemmin tutkimuksen rajausten vuoksi juuri työeläkevakuutusyhtiöiden sääntelyä.

Erilaiset lait ja asetukset, ohjeet, perusteet sekä vakuutusehdot säätelevät työeläkkeitä ja työeläkevakuuttamista. Työeläkejärjestelmän sääntely ja valvonta ovat äärettömän tärkeitä työeläkejärjestelmän yhteiskunnallisen aseman ja merkittävyyden vuoksi. Sijoitusvarojen merkittävyyden vuoksi myös työeläkelaitosten sijoitustoimintaa tulee valvoa, jotta varat sijoitettaisiin riittävän turvaavasti, mutta tuottoisasti. Yksityisten ja julkisten alojen työeläke-etuuksia koskevat säännökset ovat lähes yhdenmukaiset ja eroavaisuudet tulevat pitkälti hallinto- ja sääntelymalleissa. Julkisen alan työeläkejärjestelmässä ei kuitenkaan ole hajautettua toimeenpanorakennetta, ei kilpailua, eikä sijoittamissäännöstä. (Rajaniemi 2013, 2)

Suomessa työeläketurvan sisältö määritellään eläkelaeissa. Yksityisten alojen työeläkelait ovat työntekijän eläkelaki, TyEL, yrittäjän eläkelaki, YEL, maatalousyrittäjän eläkelaki MyEL sekä merimieseläkelaki MEL. Julkisen sektorin työeläketurvasta säädetään julkisten alojen eläkelaeissa, JuEL, johon yhdistettiin vuoden 2017 alusta myös kunnallinen eläkelaki, KuEL, valtion eläkelaki, VaEL, evankelis-luterilaisen kirkon eläkelaki KiEL, ja Kansaneläkelaitoksen työntekijöiden työeläketurvaa koskevat säännökset. Lisäksi valtion ylimmissä luottamustehtävissä toimivilla on omat eläkelakinsa, minkä lisäksi myös ortodoksisen kirkon, Suomen Pankin ja

Ahvenanmaan maakuntahallituksen työntekijöiden eläketurvaa koskevat omat säännöksensä. (www.etk.fi 2017b)

Vakuutuslaitoksia ja vakuutustoimintaa koskevan lainsäädännön valmistelu ja suuri osa alemman asteisesta norminannosta kuuluu sosiaali- ja terveysministeriön tehtäväksi. Työeläkevakuuttamista koskevat seuraavat lait: Työeläkevakuutusyhtiölaki, Vakuutusyhtiölaki, Laki Finanssivalvonnasta, Laki Eläketurvakeskuksesta, Laki eläkelaitoksen vakavaraisuusrajan laskemisesta ja vastuuvelan kattamisesta, Eläkesäätiölaki sekä Vakuutuskassalaki. Kirjanpitoa ja tilinpäätöstä, vastuuvelan katetta ja laskemista sekä vakavaraisuusvaatimuksia koskevia tarkempia määräyksiä ja ohjeita eläkelaitoksille antaa Finanssivalvonta. (www.etk.fi 2017c) Työeläkevakuuttamista koskevien lakien syvällisempi tarkastelu ei ole tarpeellista tutkimuksen kannalta, eikä niitä sen vuoksi tässä luvussa avata tarkemmin.

Vakuutusmaksun, vastuuvelan, eläkevastuun sekä yhteisen perustekorona eli tuottovaatimuksen laskeminen työeläkelaitoksissa määritellään laskuperusteissa. Vakuutusehdot taas sisältyvät työnantajan ja työeläkevakuutusyhtiöt väliseen vakuutussopimukseen. Työeläkevakuutusyhtiöiden perusteet valmistellaan laskuperustejaoksessa, johon osallistuvat vakuutusyhtiöt, Eläketurvakeskus ja sosiaali- ja terveysministeriön edustajat. Erityisesti vakuutusmaksujen ja vastuuvelan laskuperusteissa on syytä kiinnittää huomiota vakuutettujen etujen turvaamiseksi eli varmistaa se, että yhtiöt kykenevät selviytymään vastaisista eläkesuorituksistaan (ns. turvaavuusperiaate). Muiden ehtojen kohdalla on syytä kiinnittää huomiota niiden kohtuullisuuteen (ns. kohtuullisuusperiaate). Vakuutusehtojen ja laskuperusteiden valmistelussa eläkelaitosten tulee toimia yhteistyössä, jotta laitosten perusteissa ei ole sellaisia eroja, jotka vaikeuttaisivat työeläkelakien mukaisten yhteisten asioiden hoitamista. (www.etk.fi 2017d)

Työeläkevarojen sijoittamisen säännösten lähtökohtana on se, että Suomen työeläkejärjestelmään kertyneet varat on tarkoitettu sekä nykyisten että tulevien eläkkeiden rahoittamiseen. Työeläkevarat ovat eläkelaitoksissa eläkevastuun katteena ja varmistamassa, että eläkelaitokset selviävät sitoumuksistaan. Suomen lakisääteisessä työeläkejärjestelmässä on kyse kollektiivisesta eläkevakuutuksesta, eli kenelläkään ei ole omia henkilökohtaisia eläkesäästöjä. (Rissanen ym. 2017, 35)

Työeläkesijoittamisen peruseriaatteisiin kuuluvat turvaavuus, tuottavuus, riittävä likviditeetti, monipuolisuus ja hajauttaminen. Turvaavuudella tarkoitetaan sitä, että varat on sijoitettava riittävän turvaavasti, jotta vältettäisiin riski varojen menettämisestä. Tuottavuudella ja paremmilla sijoitustuotoilla pyritään helpottamaan työeläkemaksujen pitkän aikavälin nousupaineita. Liiallisella turvaavuudella menetetään sijoitustuottoja, kun sijoitusmarkkinoilla riskin otosta maksetaan. Turvaavuudelle ja tuottavuudelle onkin löydettävä sopia tasapaino myös työeläkesijoittamisessa. Työeläkesijoittamisessa likviditeetin eli riittävän maksuvalmiuden huolehtiminen on melko helppoa: menojen realisoituminen ei tule yllättäen tai ennakoimatta. Työeläkesijoittamisessa, yhtä lailla kuin sijoittamisessa yleensäkin, on tärkeää sijoittaa monipuolisesti erilaisiin sijoituslajeihin ja hajauttaa sijoitukset riittävästi. (Korpiluoma ym. 2011, 32–33)

Eläkelaitosten maksettavista ja tulevista eläkkeistä koituvaa velvoitteiden määrä kutsutaan vastuovelaksi. Vastuuelkaa vastaavaa varallisuutta kutsutaan vastuuelan katteeksi tai eläkevaroiksi. Eläkkeiden turvaamiseksi vastuuelan on tärkeää olla jokaisena hetkenä katettu, mikä tarkoittaa sitä, että eläkelaitoksilla on oltava vähintään vastuuelkaansa vastaava määrä varoja. Sijoitusten arvojen vaihtelun vuoksi eläkelaitoksilla tulee käytännössä aina olla enemmän varoja kuin pelkästään vastuuelan määrän verran. Tämä varojen ja velkojen erotus muodostaa puskurin, niin sanotun vakavaraisuuspääoman, sijoitusten heilahtelua varten (Rissanen ym. 2017, 34) Sijoitusriskeihin varaudutaan siis vakavaraisuuspääomalla, jonka vähimmäisvaatimusta kutsutaan vakavaraisuusrajaksi. Eläkelaitosten vakavaraisuusrajat poikkeavat toisistaan, sillä vakavaraisuusraja on sitä korkeampi, mitä riskillisempiä eläkelaitoksen sijoitukset ovat. Vakavaraisuuspääomalla eläkelaitokset puskuroivat omalla vastuullaan olevia sijoitusriskejä, mutta koko sijoitusriski ei kuitenkaan ole yksittäisten eläkelaitosten kannettavana, vaan osa osakeriskistä on siirretty eläkejärjestelmän vastuulle. Osa osakemarkkinoiden heilahtelusta kannetaan koko yksityisen sektorin työeläkejärjestelmän tasolla, jolloin eläkelaitosten ei tarvitse kantaa vakavaraisuuspääomallaan kokonaan markkinoiden yleisen kehityksen muodostamaa riskiä ja voivat täten ottaa enemmän sijoitusriskiä kuin muutoin olisi mahdollista. Tällaisella mekanismilla tavoitellaan parempia sijoitustuottoja. (Rissanen ym. 2017, 37–38)

Suomen työeläkevakuutus on lakisääteinen ja pakollinen kaikille Suomessa toimiville yrityksille, eikä kilpailevaa tuotetta voi valita. Myös työeläke-etuudet on säädetty laissa ja työeläkejärjestelmän toimijat ovat konkurssiyhteisvastuussa keskenään. Suomen työeläkejärjestelmä ja

työeläkkeen luonteiden vuoksi Suomen EU:n liittymissopimuksessa on sovittu, ettei EU:n vakuutusala koskeva, rajat ylittävän kilpailun mahdollistavaa ja sääntelevää henkivakuutusdirektiiviä, sovelleta suomalaisiin työeläkevakuutusyhtiöihin. Henkivakuutusdirektiivin ohella kuitenkin EU:n kilpailulainsäädäntö ja EU:n finanssisektoria koskeva sääntely vaikuttavat työeläkelaitoksiin. Finanssisektoria koskeva sääntely sisältää muun muassa sijoitustoimintaa koskevan sääntelyn. (www.tela.fi 2017a) EU:n vakuutustoimintaa koskevia sisämarkkinadirektiivejä ei siis sovelleta Suomen työeläkevakuutusyhtiöihin. Suomen työeläkevakuutusyhtiöihin sovelletaan kuitenkin EU:n tietosuojalainsäädäntöä ja kilpailulainsäädäntöä. (Santavirta 2013, 16)

3.2.3 Työeläkejärjestelmän valvonta

Työeläkejärjestelmän valvontaa kuvataan seuraavassa luvussa vain pääpiirteittäin. Syvällisempää tarkastelua ei ole tutkimuksen kannalta katsottu aiheelliseksi.

Työeläkelaitosten vakuutustoiminnan valvontajärjestelmän muodostavat vakuutuslaitoksen hallinto, sisäiset valvontajärjestelmät ja tilintarkastus sekä ulkopuolinen valvonta. Sisäinen valvonta on prosessi, jolla pyritään esimerkiksi asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, resurssien tehokkaaseen kohdentamiseen, toimintariskien hallintaan, informaation luotettavuuteen, normiston noudattamiseen sekä hallintoelinten päätösten, suunnitelmien, sääntöjen ja menettelytapojen noudattamiseen. Sisäisen valvonta kattaa hallinnon ja talouden prosessit sekä yhtiön muun toiminnan. Erilaiset sisäiset raportointijärjestelmät kuuluvat myös sisäiseen valvontaan. Sisäiseen valvontaan kuuluu myös riskienhallinta, jolla pyritään tunnistamaan ja ehkäisemään riskien toteutuminen, pitämään toteutuvien riskien vahingot mahdollisimman pieninä sekä turvaamaan toiminnan jatkuvuus. Riskienhallintaan kuuluvat vastuullisen vakuutusmatemaatikon toiminta, yhtiöiden riskienhallintavaliokunta ja tietysti riskienhallintajärjestelmät. Sisäistä valvontaa arvioi sisäinen tarkastus. (Rajaniemi 2013, 12)

Työeläkevakuutusyhtiöiden sisäiseen valvontaan kuuluu myös eräänlainen omistajavalvonta. Omistajavalvonta eroaa kuitenkin perinteisestä kaupallisin perustein toimivien osakeyhtiöiden oman ja vieraan pääoman kontrollista. Työeläkevakuutusyhtiöiden rahoitusrakenteen erilaisuuden vuoksi oman ja vieraan pääoman kontrolli on keskitetty työmarkkinakeskusjärjestöille,

mikä onkin työeläkevakuutusyhtiöiden hallinnon ja kontrollimekanismin keskeisin tunnuspiirre. (Rajaniemi 2013, 13)

Työeläkevakuutusyhtiöiden ulkoiseen valvontaan kuuluvat tilintarkastusvalvonta ja eri viranomaisten viranomaisvalvonta. Tilintarkastusvalvonta on laillisuusvalvontaa. Tilintarkastusvalvonta on keskeinen väline tilinpäätösraportoinnin oikeellisuuden ja avoimuuden varmistamisessa ja markkinoiden luotettavuuden takaamisessa. Tilintarkastusvalvonta on tärkeä osa yhtiöiden hallinto- ja ohjausjärjestelmää. Tilintarkastajat toimivat ennen kaikkea yhteisön omistajien tai jäsenten intressissä, mutta myös muut sidosryhmät, kuten velkojat ja viranomaiset, hyötyvät tilintarkastuksesta. (Rajaniemi 2013, 14)

Työeläkevakuutusyhtiöiden viranomaisvalvonnasta vastaavat Finanssivalvonta (Fiva), Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) ja Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KKV). Finanssivalvonta on työeläkevakuutusyhtiöiden toiminnan pääasiallinen viranomaisvalvoja, jonka yleistavoitteet ovat luottamuksen turvaaminen yleisiin finanssimarkkinoihin, markkinoiden ja niillä toimivien vakaa toiminta sekä vakuutettujen etujen turvaaminen. Finanssivalvonnan suorittama valvonta on niin sanottua laillisuusvalvontaa, ei tarkoituksenmukaisuusvalvontaa. Finanssivalvonnan tehtävä on valvoa ja edistää hyvien menettelytapojen noudattamista finanssimarkkinoilla sekä yleisön tietämystä finanssimarkkinoista. Finanssivalvonta valvoo, että työeläkevakuutusyhtiöt noudattavat, mitä vakuutuslainsäädännössä ja siitä annetussa normistossa on säädetty. Finanssivalvonta valvoo myös, että työeläkevakuutusyhtiöt noudattavat toimilupiansa ehtoja. Erityisesti valvotaan vakavaraisuuden, hallinnon ja hyvän vakuutustavan noudattamista. Finanssivalvonta valvoo lisäksi työeläkevakuutusyhtiöiden kilpailuolosuhteita, selvittää kilpailunrajoituksia sekä niihin liittyviä vakuutettujen etuja. (Rajaniemi 2013, 15–19)

Finanssivalvonnan käytännön valvonta voidaan jakaa perustamisvaiheen valvontaan, jatkuvaan valvontaan ja erityistapausvalvontaan. Sosiaali- ja terveysministeriön tehtävänä on varmistaa laskuperusteet, joiden avulla säädetään työeläkemaksusta ja sen osista sekä esimerkiksi säädel-
lään sitä, kuinka paljon työeläkejärjestelmästä voidaan maksaa rahaa ulos ja kuinka paljon rahaa yhtiöt voivat käyttää työeläkemaksusta toimintaansa ja paljonko rahastoja pitää kartuttaa. Sosiaali- ja terveysministeriön tehtävänä on myös toimilupien, niiden laajennusten ja perumisten

esittelyharkinta valtioneuvostolle. Kilpailu- ja kuluttajavirasto valvoo työeläkevakuutusyhtiöiden kilpailulain soveltamista. Kilpailu ja kuluttajaviraston tulee toimia Finanssivalvonnan kanssa tarkoituksenmukaisessa yhteistyössä. (Rajaniemi 2013, 15–19)

Sisäisen ja ulkoisen valvonnan ohella julkisuus toimii eräänlaisena valvojana työeläkevakuutusyhtiöille. Julkisuuden avulla edistetään luotettavuutta lisäämällä kansalaisten, median ja kilpailijoiden mahdollisuutta saada tietoa. Työeläkevakuutusyhtiöiden julkisuutta edistävät toiminnan läpinäkyvyys, alan lakisääteisyttä täydentävä itsesääntely sekä median kiinnostus. (Rajaniemi 2013, 20)

Sosiaali- ja terveysministeriö sekä Finanssivalvonta vastaavat myös maatalousyrittäjien ja merimiesten erityiseläkelaitosten valvonnasta. Kevan valvonnasta vastaa valtionvarainministeriö ja valtion eläketurvan toimeenpanon valvonnasta vastaa valtiontalouden tarkastusvirasto. Kirkkohallitus, joka toimii opetus- ja kulttuuriministeriön ja kirkolliskokouksen alaisena, valvoo evankelis-luterilaisen kirkon eläkerahastoa. Eduskunnan valitsevat valtuutetut valvovat Kelan hallintoa ja toimintaa. (www.etk.fi 2017e)

3.3 Työeläkevakuutusyhtiöiden toiminta ja palvelut

Suomessa työeläkevakuutusyhtiöihin sovelletaan työeläkevakuutusyhtiöstä annettua lakia (354/1997) ja vakuutusyhtiölakia (1062/1979). Työeläkevakuutusyhtiön voi perustaa Suomessa yksi tai useampi luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Perustajista vähintään puolella on oltava asuinpaikka tai kotipaikka Euroopan talousalueella. Sosiaali- ja terveysministeriö voi kuitenkin myöntää tästä poikkeuksen. Ulkomaalaiset vakuutusyhtiöt eivät kuitenkaan voi suoraan harjoittaa Suomessa lakisääteistä eläkevakuutusta. Työeläkevakuutusyhtiön voi perustaa Suomeen ulkomainen yhteisö tai luonnollinen henkilö. (Vidlund ym. 2007, 38–39)

Työeläkevakuutusyhtiöiden toiminnan tarkoituksena on:

”--harjoittaa sosiaaliturvaan kuuluvaa lakisääteistä eläkevakuutusliikettä hoitamalla 1 §:n 1 momentissa mainittujen lakien mukaisen lakisääteisen eläketurvan toimeenpanoa ja yhtiölle tätä varten kertyviä varoja vakuutusten

käsittämät edut turvaavalla tavalla.” (Laki työeläkevakuutusyhtiöistä 25.4.1997/354, § 2)

Työeläkevakuutusyhtiöiden toiminnan tarkoitus poikkeaa siis vahvasti muiden vakuutusyhtiöiden toiminnan tarkoituksesta. Vakuutusyhtiöiden toiminnan tarkoitus on vakuutustoimintaa harjoittaen tuottaa voittoa omistajilleen, joita voivat olla osakkeenomistajat, vakuutuksenottajat ja/tai vakuutetut. Työeläkevakuutusyhtiöiden tarkoituksena on lain mukaan harjoittaa lakisääteistä eläketurvaa ja hoitaa sitä varten kertyviä varoja vakuutetut edut turvaavalla tavalla. Työeläkevakuutusyhtiöiden toiminnan tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa omistajilleen, minkä vuoksi tuotetut ylijäämät ohjataan pääosin niin sanottuun osittamattomaan lisävakautusvastuuseen. Lisävakautusvastuu turvaa tulevia eläkesuorituksia. Työeläkevakuutusyhtiöihin ei voi myöskään sijoittaa ansaintatarkoituksessa. Omistajien oikeudet työeläkevakuutusyhtiön ylijäämään on rajoitettu sijoitetulle pääomalle maksettavaan kohtuulliseen tuottoon, eikä omistajille täten synny jako-osuutta työeläkevakuutusyhtiö omaisuuteen yhtiötä purettaessa. Työeläkevakuutusyhtiöihin sijoitettujen pääomien määrät ovat hyvin alhaisia, eikä niillä ole täten tosiasiaassa merkitystä työeläkevakuutusyhtiöiden toiminnanaikaiseen vakavaraisuuteen tai riskien kantokykyyn. (Louekoski 2005, 18)

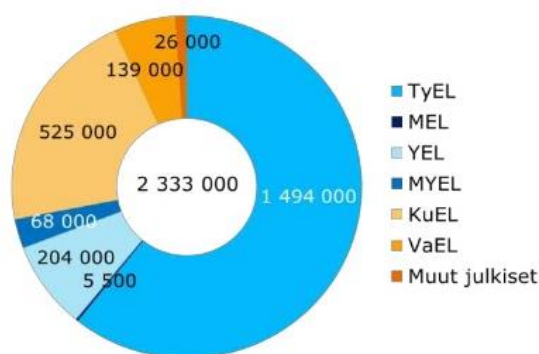
Yhtiömuodoltaan työeläkevakuutusyhtiöt voivat olla joko vakuutusosakeyhtiöitä tai keskinäisiä vakuutusyhtiöitä. Työeläkevakuutusyhtiö voi myös olla osakeyhtiölaissa tarkoitettu julkinen vakuutusyhtiö. Työeläkevakuutusyhtiön peruspääoman on oltava vähintään viisi miljoonaa euroa. Sen yhtiöjärjestykselle tai mahdollisille muutoksille on saatava Finanssivalvonnan vahvistus. Työeläkevakuutusyhtiöllä, joka harjoittaa lakisääteistä työeläkevakuutusta, on oltava valtioneuvoston myöntämä toimilupa. Toimilupaan voidaan liittää ehtoja, jotka ovat tarpeen vakuutuksenottajien ja vakuutettujen etujen turvaamiseksi, yhtiön vakaan toiminnan varmistamiseksi ja työeläkevakuutustoiminnan terveen kehityksen edistämiseksi. Euroopan Unionin henkivakuutusdirektiiviä ei sovelleta Suomen työeläkevakuutusyhtiöihin, mistä johtuen lakisääteinen työeläkevakuutus on eriytettävä oikeudellisesti konsernin muusta vakuutustoiminnasta. Muuta vakuutustoimintaa kuin työntekijän eläkelain ja yrittäjän eläkelain mukaista toimintaa ja siihen liittyvää jälleenvakuutusta eivät työeläkevakuutusyhtiöt saa täten harjoittaa. Työeläkevakuutusyhtiön ja samaan konserniin kuuluvan yhtiön varat tuleekin pitää erillään toisistaan. Työeläkevakuutusyhtiön tilinpäätöstä ei voi myöskään sisällyttää toisen yhtiön konsernitilinpäätökseen. Työeläkevakuutusyhtiön varainhallinta ja maksuliikenne on myös hoidettava

siten, ettei varoja käytetä konserniin kuuluvan toisen yhtiön varainhallintaan tai maksuliikenteen hoitamiseen. (Vidlund ym. 2007, 38–39)

Työeläkevakuutusyhtiöiden hallintorakennelma vastaa normaalia yhtiötä. Päätösvaltaa yhtiökokouksessa käyttävät yhtiön osakkaat vakuutusyhtiölain mukaisesti. Yhtiökokouksessa valitaan hallintoneuvosto ja hallintoneuvoston tehtävät määritellään osakeyhtiölainsäädännön periaatteiden mukaisesti. Hallituksen jäsenet nimittää hallintoneuvosto. Hallintoneuvostossa ja hallituksessa on oltava vakuutuksenottajien ja vakuutettujen edustajia, jotka valitaan keskeisten työnantajia ja palkansaaajia edustavien keskusjärjestöjen ehdottamista henkilöistä. Edustajia on oltava yhtä monta ja heidän kokonaismääränsä on oltava vähintään puolet hallintoneuvoston ja hallituksen koko jäsenmäärästä. Työeläkevakuutusyhtiöillä on oltava erityinen vaalivaliokunta, joka tekee ehdotukset yhtiökokoukselle koskien hallintoneuvoston jäsenten palkkioita ja nimitämistä sekä ehdotukset hallintoneuvostolle koskien hallituksen jäsenten palkkioita ja nimitämistä. Vaalivaliokunnan tulee koostua puoleksi vakuutuksenottajien ja puoleksi vakuutettujen edustajien ehdottamista henkilöistä. Työeläkevakuutusyhtiön toimitusjohtaja ei saa olla rahoitus- ja vakuutusryhmittymään tai vakuutusyhtiön kanssa samaan konserniin mahdollisesti kuuluvan luottolaitoksen tai sijoituspalveluyrityksen toimitusjohtajana, eikä yhtiönsä hallituksen tai hallintoneuvoston jäsen. Toimitusjohtajan työeläkevakuutusyhtiölle valitsee ja hänen toimintaansa valvoo hallitus osakeyhtiökäytännön mukaisesti. (Vidlund ym. 2007, 39)

Työeläkevakuutusyhtiöt huolehtivat siis työnantajien työntekijöiden ja yrittäjien lakisääteisestä työeläketurvasta. Suomessa työeläkevakuutusyhtiöitä on kuusi ja kaikista työeläkevakuutetuista suurin osa on vakuutettuna työeläkevakuutusyhtiöissä, kuten seuraavasta Eläketurvakeskuksen kuvioista 5 voi huomata.

Kuvio 5 Työeläkevakuutetut eläkelain mukaan 31.12.2015 (www.etk.fi 2017a)



Finanssivalvonnan (2016) mukaan työeläkevakuutusyhtiöiden maksutulos nousi vuonna 2015 4 prosenttia 13,2 miljardiin euroon. Työeläkeyhtiöt maksoivat eläkkeitä yhteensä 13,8 miljardia euroa. Työeläkeyhtiöiden tulos muodostuu pitkälti sijoitustoiminnasta. Yhtiöiden koko sijoitustoiminnan tuotto vuonna 2015 käyvin arvoin laskettuna oli 5,0 prosenttia. Sijoitustoiminnan tulos taas käyvin arvoin oli 103 miljoonaa euroa. Vakuutusliikkeen tulos oli 83 miljoonaa euroa ja hoitokustannustulos 118 miljoonaa euroa ja täten kokonaistulokseksi muodostui 304 miljoonaa euroa. Pääosin tulos käytettiin asiakashyvityksiin, joita oli 292 miljoonaa euroa. Loput 12 miljoonaa euroa käytettiin toimintapääoman vahvistamiseksi. (Finanssivalvonta 2016, 10)

Lakisääteisen työeläketurvan huolehtimisen lisäksi työeläkevakuutusyhtiöt tarjoavat erilaisia työhyvinvointipalveluita asiakasorganisaatioilleen. Työhyvinvointitoiminta sisältää työkyvyn parantamiseen tähtääviä toimenpiteitä ja hankkeita, joiden tarkoituksena on ennen kaikkea pidentää työntekijöiden työkykyä ja -hyvinvointia ja vähentää työkyvyttömyyseläkkeitä ja siten alentaa eläkemenoja. Työhyvinvointipalveluita käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa 4.5 osana kilpailua, sillä se on muodostunut tärkeäksi kilpailutekijäksi työeläkevakuutusyhtiöiden välille.

3.4 Työeläkevakuutusyhtiöiden kilpailu ja sen rajoitukset

Kilpailu vakuutuslalla on ollut perinteisesti hyvin erilaista moniin muihin liiketoiminnan aloihin verrattuna. Vakuutustuotteiden erot ovat varsin pieniä johtuen sekä vakuutusyhtiöiden yhteisestä tuotekehityksestä, että tuotteiden kopioitavuudesta. Vakuutusten sisältöä ohjaa pitkälti myös itse vakuutettava riski, minkä vuoksi tuotteiden samankaltaisuus on seurausta vakuutus-toiminnan luonteesta. Vakuutustoiminnan erityispiirteet vahvistuvat työeläkevakuutuksen kohdalla sekä kilpailun että yhteistyön näkökulmasta. Työeläkevakuutusyhtiöt eivät voi päättää myymänsä tuotteen sisällöstä tai hinnasta. (Hannikainen & Vauhkonen 2012, 350) Työeläkelaitokset eivät myöskään voi valita asiakkaitaan, kun työnantaja voi valintansa mukaisesti järjestää työntekijöidensä eläkevakuuttamisen joko eläkevakuutusyhtiössä, eläkekassassa tai eläkesäätiössä. Yrittäjillä on myös mahdollisuus itse ottaa työeläkevakuutus valitsemaltaan eläkevakuuttajalta. (Rantala & Kivisaari 2014, 375; www.tela.fi 2017b)

Työeläkevakuutusyhtiöiden toiminnan tehtävänä on TVYL 2 §:n mukaan harjoittaa lakisääteistä eläkevakuutusliikettä hoitamalla lakisääteisen eläketurvan toimeenpanoa ja yhtiölle tätä

varten kertyviä varoja vakuutusten käsittämät edut turvaavalla tavalla. TVYL 3 §:n mukaan työeläkevakuutusyhtiö ei saa harjoittaa muuta vakuutusliikettä kuin työntekijän eläkelain ja yrittäjien eläkelain mukaista toimintaa ja siihen suoranaisesti liittyvää jälleenvakuutusta. Työeläkevakuutusyhtiön yhtiöjärjestyksessä on oltava maininta siitä, mitä vakuutusta yhtiöllä on oikeus harjoittaa. (Laki työeläkevakuutusyhtiöstä 25.4.1997/354) TVYL 4 §:n mukaan työeläkevakuutusyhtiö ei saa ilman Vakuutusvalvontaviraston lupaa omistaa toisen työeläkevakuutusyhtiön osakkeita tai takuusuuksia. Mikäli omistuksen ei katsota vaarantavan työeläkevakuutustoiminnan tervettä kehitystä, voi virasto antaa luvan omistukseen. Kyseinen säännös on työeläkevakuutusyhtiötä koskeva erityispiirre, jonka tarkoituksena on estää omistusten ketjuttaminen. Ketjuttamisen estämisellä on merkitystä myös kilpailun kannalta, sillä ketjuttaminen johtaisi omistussuhteiden kautta toimeenpanojärjestelmän keskittymiseen. (Rajaniemi 2007, 73)

Työeläkelaitosten tarjoamat tuotteet ovat siis sisällöltään ja hinnoiltaan samankaltaisia keskenään. Tästä johtuen työeläkelaitoksille kilpailun keinoksi jäävät asiakaspalvelun laatu ja niin sanotut asiakashyvitykset, joita voidaan antaa asiakkaille hoitokulujen ylijäämästä tai sijoitustoiminnan tuotoista, kun tuotot ylittävät hallinnollisesti määrätyn tuotto-odotuksen (Hannikainen & Vauhkonen 2012, 350). Asiakaspalvelun laadun ja asiakashyvitysten lisäksi työeläkeyhtiöt tarjoavat nykyään vakuutuksenottajille erilaisia työhyvinvointipalveluja. Työhyvinvointipalvelut ovatkin muodostuneet tärkeäksi kilpailutekijäksi yhtiöiden välille. Työhyvinvointipalvelujen tavoitteena on työkyvyn parantaminen ja täten vähentää työkyvyttömyyseläkkeitä ja siten alentaa eläkemenoja. Työuria on tarve pidentää ja työeläkeyhtiöillä onkin keskeinen rooli työkyvyttömyyden vähentämisessä. Lainsäädännössä ei ole kuitenkaan määritelty työhyvinvointitoiminnan tavoitteita ja sisältöä ja Finanssivalvonta on antanut ohjeita työhyvinvointitoimintaan käytettävistä kuluista ja niiden kirjaamisesta. (www.tela.fi 2017b)

Muun muassa Työeläkevakuuttajat Tela ry (www.tela.fi 2017b) pitää työhyvinvointitoiminnan sääntelyä tarpeellisena ja sääntelyn aikataulua kiireellisenä. Läpinäkyvyyden lisäämiseksi työhyvinvointitoiminnan tavoitteet ja varojen käytön reunaehdot tulisi määritellä lainsäädännössä. Sääntelyn ohella kilpailulle tulee kuitenkin jättää tilaa, sillä kilpailun kautta palvelujen sisällöt kehittyvät ja erilaistuvat eri asiakasryhmien tarpeisiin. Hajautetusta toimeenpanomallista saadaan tällöin myös paras mahdollinen hyöty irti.

Eläkevakuuttajien keskinäisen kilpailun katsotaan tuovan tehokkuushyötyjä ja eläkevakuuttajien yhteistyö järjestelmien infrastruktuurin ylläpidossa ja kehittämisessä tuovan mittakaava-etuja (Hannikainen & Vauhkonen 2012, 350). Kilpailulla pyritään tehostamaan toimeenpanoa ja parantamaan palvelua sekä sijoitustoiminnan tuottoja. Vakuutuksenottajat ja vakuutetut hyötyvät täten kilpailun tuomista eduista. Vakuutusmaksut ja eläke-etuudet määritellään lainsäädännössä, minkä vuoksi niillä ei voi kilpailla. Kilpailun ohella laki kuitenkin velvoittaa työeläkevakuuttajia myös yhteistyöhön: yhteistyön tulee ulottua työeläkelainsäädännön mukaan vakuutusehtojen ja laskuperusteiden valmisteluun sekä myös tilastotietojen kokoamiseen ja työeläkelakien toimeenpanoon ja kehittämiseen liittyviin asioihin. Kilpailulainsäädäntö kieltää kuitenkin samalla toimialalla toimivien elinkeinoharjoittajien paljastamasta liikesalaisuuksia ja niihin rinnastettavia tietoja kilpailijoille. (www.tela.fi 2017b)

Finanssialan Keskusliiton (2017) vuosikatsauksen taulukon (taulukko 3) mukaan vakuutusmaksutulolla sekä markkinaosuudella mitattuna vuonna 2016 suurin työeläkevakuutusyhtiö oli Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varma. Seuraavaksi sijoittui Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen ja kolmanneksi Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo.

Työeläkevakuutusyhtiöiden maksutulot ja tunnusluvut vuonna 2016 (milj. €)

	TyEL	YEL	Vakuutusmaksutulo yhteensä	Markkinaosuus 2016 %	Kokonais-tulos milj. €	Vaka-varaisuus-pääoma milj. €	Vaka-varaisuus-aste %	Sijoitusten tuotto käyvin arvoin %
Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varma	4 488	187	4 675	34,5	457	10 200	30,9	4,7
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	3 968	334	4 303	31,7	405	8 460	29,2	4,8
Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo	2 899	423	3 321	24,5	334	4 271	24,3	5,6
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera	675	38	713	5,3	167	846	15,5	6,6
Eläkevakuutusosakeyhtiö Veritas	447	62	509	3,8	79	682	29,5	6,6
Försäkringsaktiebolaget Pensions-Alandia	39	3	42	0,3	2	90	41,0	4,6
Eläkeyhtiöt yhteensä	12 517	1 047	13 564	100,0	1 444	24 547	28,0	5,1
Eläkeyhtiöt yhteensä 2015	12 150	1 065	13 215		304	23 686	28,2	5,0
Kasvu-%	3,0	-1,7	2,6		375,2	3,6		

Taulukko 3 Työeläkevakuutusyhtiöiden maksutulo ja tunnusluvut vuonna 2016 (Finanssialan Keskusliitto 2017)

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Case-yhtiön esittely

Tutkimuksen case-yhtiönä toimii Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo, jonka pääkonttori on Espoossa. Elo on perustettu 1.1.2014, kun Eläke-Fennia ja LähiTapiola Eläkeyhtiö fuusioituivat. Nuoresta iästään huolimatta yhtiöllä on siis pitkät perinteet. Työeläkevakuutusyhtiönä Elo huolehtii asiakasyritystensä työntekijöiden ja yrittäjien lakisääteisestä työeläketurvasta. Vakuutusten kappalemäärällä mitattuna Elo on markkinajohtaja sekä TyEL- että YEL-vakuutuksissa. Suomalaisista yrityksistä joka kolmas ja yrittäjistä 40 % on valinnut Elon työeläkevakuuttajakseen. Elon hoidossa oli vuoden 2016 lopussa 45 100 työnantajan ottamaa TyEL-vakuutusta ja 84 600 yrittäjän YEL-vakuutusta. Vuoden lopussa Elossa oli kaikkiaan vakuutettuja työntekijöitä ja yrittäjiä lähes puoli miljoonaa eli 492 200 henkilöä ja Elo huolehti 219 700 eläkkeensaajasta. Elo työllisti 451 työeläkevakuutusalan ammattilaista. Vuoden lopussa Elon vakuutusmaksutulo oli 3 321,5 (milj.) euroa. Elon sijoitusomaisuus oli 21,5 (mrd) euroa ja sijoitusten kokonaistuotto oli 5,6 %. Elon hoitokustannustulos oli 29,1 (milj.) euroa. (Elon internet-sivut 2017; Elon vuosikertomus 2016)

Elo on keskinäinen vakuutusyhtiö. Keskinäisenä vakuutusyhtiönä sen hallinnollinen rakenne on lähellä osuustoiminnallisia laitoksia. Vakuutusyhtiön omistavat sen osakkaat ja Elon osakkaat ovat yhtiöjärjestyksen mukaan asiakkaat eli vakuutuksenottajat sekä Elossa vakuutetut työntekijät. Osakkailla on oikeus käyttää äänioikeutta yhtiöiden ylimmässä hallintoelimessä, joka on yhtiökokous. Vakuutusyhtiöiden voitosta jaetaan osakkaille osa, jota ei käytetä yhtiön vakavaraisuuden lujittamiseksi varausten ja omien rahastojen kartuttamiseen. Keskinäisissä vakuutusyhtiöissä voiton jakaminen tapahtuu usein siten, että vakuutuksenottajille annetaan maksunalennuksia tai -palautuksia tai maksuttomia lisäetuja. (Elon internet-sivut 2017; Rantala & Kivisaari 2014, 211) Elossa toiminnan tehokkuus ja yhtiön vakavaraisuus näkyvät asiakkaille asiakashyvityksissä, jotka taas alentavat työnantajan lopullista vakuutusmaksua. Vuoden 2016 lopussa Elo siirsi asiakashyvityksiin 58,3 miljoonaa euroa, joka on 0,49 prosenttia vakuutettujen palkkasummasta. (Elon toimintakertomus ja tilinpäätös 2016)

Elon palvelut ovat saatavilla Suomessa paikallisesti Elon kumppaneiden palveluverkoston kautta. Elo tekee tiivistä yhteistyötä Fennian, Lähitapiolan ja Turvan kanssa ja Elo toimii näiden kolmen yhtiön työeläkevakuutuskumppanina. TyEL- ja YEL-vakuutusten lisäksi Elo tarjoaa asiakasyrityksilleen erilaisia työhyvinvointipalveluita. Elo tarjoaa esimerkiksi tukea työkykyjohtamiseen, jolla on tarkoitus parantaa työelämän laatua ja pidentää työuria. Elo tarjoaa myös yhteistyökumppaneidensa kanssa rahoituspalveluita asiakkaille Suomessa. Elo tarjoaa lisäksi usein rahoitusta yhdessä muiden rahoituskumppaneiden, kuten pankin, vahinkovakuutusyhtiön, Finnveran ja Garantian kanssa. Elo on myös yksi Suomen suurimmista kiinteistönomistajista ja vuokranantajista. Elolla on omistuksessaan yli 7000 vuokra-asuntoa ja toimitilaa noin 600 000m². (Elon vuosikertomus 2016)

Emoyhtiö Elon konserniin kuului vuoden 2016 lopussa tytäryhtiöinä 107 asunto- ja kiinteistöyhtiötä. Konserniin kuului lisäksi 3 muuta yhtiötä sekä Probus Holding Oy ja Tammi-Kodit Ky alakonsernit. Konserniin on yhdistelty 9 osakkuusyhtiötä, joista merkittävimmät olivat Avara Oy ja Amplus Holding Oy. (Elon toimintakertomus ja tilinpäätös 2016)

4.2 Tutkimusaineiston keruu ja analyysi

Tutkimusaineisto koostuu haastatteluista, joita toteutettiin 6.3. – 3.4.2017 välisenä ajanjaksona yhteensä kuusi kappaletta. Haastattelut toteutettiin Elon pääkonttorilla Espoon Tapiolassa. Aineiston keruuta, analyysia ja empiirisen tutkimuksen toteutusta on selostettu aiemmin tutkimusmenetelmien kuvauksen yhteydessä luvussa 1.4. Haastateltavina toimivat Elossa työskentelevät henkilöt, jotka ovat seuraavassa järjestetty haastatteluajan mukaan ensimmäisenä haastatellusta viimeiseen:

- Markus Rusi. Elon Head of Middle Office (osastopäällikkö).
- Eija Karpainen-Perttula. Elon Asiakkuudet ja kanavat -yksikön kehitysjohtaja.
- Jukka Peltola. Elon Aktuaaritoimen Vakuutustekninen asiakaspalvelu -yksikön matemaatikko sekä Elon digilähettiläs.
- Päivi Sikkilä. Elon Vakuutuspalvelut -yksikön asiakaspalvelupäällikkö.
- Saija Sunden. Elon Eläkepalvelut -yksikön asiakaspalvelupäällikkö.
- Hilka Malinen. Elon henkilöstöjohtaja.

Haastattelun valinta tiedonkeruumenetelmäksi tässä tutkimuksessa oli perusteltua, sillä tutkimuksen aiheen tiedetään tuottavan monitahoisia vastauksia. Digitalisaation tiedetään käsitteenä ja ilmiönä olevan moninainen ja monimutkainen, minkä vuoksi haastatteluiden koettiin olevan paras vaihtoehto tiedonkeruumenetelmäksi, jotta väärinymmärryksiä voitaisiin välttää mahdollisimman hyvin. Haastatteluilla haluttiin antaa haastateltaville mahdollisuus kertoa kyseessä olevasta aiheesta laajemmin ja vapaammin. Puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla haastatteluissa oli mahdollista esittää tarpeen vaatiessa tarkentavia lisäkysymyksiä ja antaa täten vapauksia haastatteluihin. Liitteestä 1 löytyy tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset.

Teemahaastatteluun tulee valita haastateltavat henkilöt harkintaa käyttäen ja siten, että valittavilta henkilöiltä arvellaan saatavan kiinnostuksen kohteena olevista asioista parhaiten aineistoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksessa keskitytään erityisesti esimiesten osaamistarpeisiin sekä työn muutokseen, minkä vuoksi haastateltaviksi oli perusteltua valita enimmäkseen esimiesasemassa olevia henkilöitä. Lisäksi haastateltavaksi valittiin myös Elon digitalisaatio-hankkeen *Digilähettiläs* -projektista yksi työntekijä antamaan lisänäkemystä esimiesten osaamistarpeista ja työn muutoksesta työntekijätasolta. Haastateltavat valittiin kaikki tapausyhtiön eri yksiköistä monipuolisen ja kattavan kuvan saamiseksi.

Kaikki haastateltavat olivat avoimia ja kiinnostuneita tutkielman aiheesta. Digitalisaation aiheuttamiin muutoksiin sopeutumista ja reagoimista pidettiin elintärkeänä yhtiölle. Haastateltujen lainauksia tai näkemyksiä ei ole empiriaosiossa nähty tarpeelliseksi kohdistaa heidän nimiinsä, minkä vuoksi henkilöihin viitataan kirjaimilla A, B, C, D, E, ja F, jotka ovat sattumanvaraisessa järjestyksessä aiemmin lueteltuun henkilöiden haastattelujärjestykseen nähden. Case-yhtiön puolelta ei esitetty minkäänlaista erityisvaatimusta tällaiselle käytännölle, mutta haastateltavien lainauksien yksilöimisen tai kohdistamisen henkilöihin ei koettu tuovan tutkimukselle lisäarvoa.

Haastattelut toteutettiin yksittäishaastatteluina ryhmähaastattelujen sijasta. Yksittäishaastatteluilla koettiin saavan monipuolisempia ja toisistaan poikkeavampia vastauksia kuin ryhmähaastatteluilla. Yksittäishaastattelut olivat myös aikataulullisesti helpompi organisoida. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja haastattelurungossa oli teemoittain järjesteltynä yhteensä 16 pääkysymystä, minkä lisäksi haastatteluissa kysyttiin tarpeen mukaan tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastateltaville ei toimitettu pääkysymyksiä etukäteen. Aihetta ja

teemoja avattiin kuitenkin haastateltaville ennen kysymysten esittämistä. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja yhden haastattelun kesto oli keskimäärin 65 minuuttia, joten yhteensä haastatteluista kertyi materiaalia noin kuusi ja puoli tuntia. Jokainen haastattelu pyrittiin litteroimaan heti sen tekemisen jälkeen. Litterointia pyrittiin tekemään sanatarkasti, mutta esimerkiksi toisot, äännähdykset ja kaikki muu tarpeeton karsittiin pois. Karsinta tehtiin siksi, että tutkimuksen kohteena on haastatteluiden sisältö, eikä se, miten asiat kerrotaan. Litteroitua aineistoa lähdettiin analysoimaan lukemalla se ensin läpi muutamaan kertaan. Litteroinnissa tavoitteena on ollut yleiskuvan saaminen aineistosta purkamalla pääkohdat tekstiksi, mutta aineistosta on myös poimittu tarpeen vaatiessa tarkempia lainauksia rikastamaan tulkintaa ja analyysiä.

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tutkimustulosten esittely aloitetaan ensin tarkastelemalla sitä, miten digitalisaatio nähdään Elossa ja mitä se tarkoittaa ja merkitsee Elolle ja sen liiketoiminnalle. Lisäksi tarkastellaan digitalisaation Elolle tuomia mahdollisuuksia ja haasteita. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tuloksia koskien digitalisaatiota ja sen vaikutuksia työhön Elossa, minkä jälkeen tarkastellaan digitalisaation vaikutuksia Elossa tarvittavaan osaamiseen. Lopuksi esitellään digitalisaatioon liittyviä tulevaisuudennäkymiä ja lisäksi tutkimustulosten yhteydessä annetaan Elon organisaatiokulttuurin kehittämiseksi konkreettisia kehittämis ehdotuksia.

4.3 Digitalisaatio Elossa

4.3.1 Digitalisaation määritelmä

Kaikki haastateltavat kokivat digitalisaation yksiselitteisen määrittelemisen haastavaksi ja määritelmät poikkesivatkin jonkin verran toisistaan. Poikkeamat selittyivät kuitenkin pitkälti digitalisaatioon liittyvien asioiden eri painottamisella, eivät niinkään asian täysin eri tavalla ymmärtämisellä. Henkilö B koki digitalisaation määritelmän olevan vasta muotoutumassa ja painotti sitä, että arkikäytössä ihmiset puhuvat eri asioista puhuessaan digitalisaatiosta. Hän näki digitalisaation olevan ajan ilmiö:

”Koen, että digitalisaatio viittaa tähän tietynlaiseen meneillään olevaan digiheräämiseen ja siihen, että finanssialalle on tullut paljon uutta ja sellaista

ihan niin kuin uutta teollisuutta sen ympärille ja uusia toimijoita...minä itse koen, että se on sellainen ajan ilmiö ja itse näen, että sen yksiselitteinen määrittelemisen on aika vaikeaa.”

Digitalisaatio nähtiin muissakin vastauksissa eräänlaisena ajan ilmiönä ja monen tekijän summana ja digitalisaation koettiin kumpuavan ennen kaikkea teknologian kehityksestä:

”...että tekniikka on mikä se on ja digitalisaatio on niin kuin tavallaan automaattinen tulos tai jatkumo sille, missä nyt mennään teknisesti. Että kaikki sähköistyy, automatisoituu, ja tavallaan personoituu niiden kautta.” (Henkilö C)

Henkilö E painotti digitalisaation yhteyttä digitalisoitumiseen ja manuaalisen työn vähentymiseen:

”Yksinkertaisesti sillä tavalla, että koneet, tai väärin sanottu koneet, järjestelmät, tekniikka tekee sitä, mitä ihminen on tehnyt ennen käsin. Että tuota tietovirrat, tietovirtojen tuotoksia tai osia niistä ei välttämättä käsittele ihminen, vaan se digitalisoidaan, koneellistetaan.”

Digitalisaation ei koettu kuitenkaan olevan pelkästään teknologian kehitystä ja siitä seuraavaa sähköistymistä, digitalisoitumista ja automatisointia, vaan esille tuotiin sekä toimintamallien, ajattelutavan, työn ja asiakaskäyttäytymisen muutokset osana digitalisaatiota.

Henkilö A korosti erityisesti digitalisaation ja työn yhteyttä:

”...digitalisaatio on mitä pidemmin ajatus ja tapa tehdä työtä ja sitten sitä kautta nämä toimintatapojen muutokset ja työn muutokset, että digitalisaatio tarkoittaa kuitenkin ylätasolla sitä, miten työ muuttuu...ja sehän tarkoittaa heti vaateita johtamiselle ja osaamiselle ja niin edelleen...Minä en näe sitä pelkästään minään tämmöisenä teknisenä laiteongelmana. Toki siihen liittyy, miten nämä kaikki järjestelmät kehittyvät, mutta se on vaan pieni osa sitä, että kyllä se suurimmaksi osaksi on sitä työn muutosta.”

Asiakaskäyttäjätymisen muutos yhdistettiin tiedon paljouteen ja saatavuuteen. Henkilö D korosti jokaisen mahdollisuutta olla erilaisten tietokoneiden ja mobiililaitteiden avulla osana *tiedon digimuotoa* ja mahdollisuutta tuottaa lisää tietoa jatkuvasti. Digitalisaation määritelmässä asiakaskäyttäjätymisen muutoksen yhteydessä puhuttiin myös asiakaslähtöisyydestä ja siitä, että kuluttajien tarpeisiin ja haluihin tulisi pystyä reagoimaan entistä nopeammin ja palvelut tulisi tuottaa asiakaslähtöisemmin kuin ennen. Asiakkaiden koettiin olevan enemmän valveutuneita ja vaativampia asian suhteen.

4.3.2 Digitalisaation merkitys

Lähes kaikki haastateltavat kokivat digitalisaation tärkeäksi ja merkittäväksi Elolle, Elon liiketoiminnalle ja kilpailukyvyille. Digitalisaation merkitystä arvioitiin pääsääntöisesti joko Elon sisäisten prosessien tai asiakasnäkökulman kannalta. Eräs haastateltava painotti asiakasnäkökulmaa:

”Minä koen, että meillä on sellaisia hankkeita ja projekteja, joissa just koitetaan siihen niin kuin asiakassuuntaan pohtia sitä, et mitä tavallaan mahdollisuuksia digitalisaatio tuo ja mitä tietynlaisia odotuksia ja vaateita asiakkailta on, kun ne nyt tottuu, vaikka esimerkiksi pankkipalveluissa ja sähköisessä asioinnissa siihen digitalisaatioon...mitkä ovat tavallaan niitä, missä meidän täytyy toimia ikään kuin samalla tavalla...” (Henkilö B)

Henkilö D koki digitalisaation ja asiakaskokemuksen menevän käsi kädessä. Hän viittasi jälleen asiakasnäkökulman yhteydessä tiedon paljouteen ja saatavuuteen. Hän halusi painottaa sitä, että työeläkevakuutusyhtiöillä on aina ollut paljon tietoa, mutta sen hyödyntämistä asiakkaan hyväksi on vasta nyt alettu todella miettiä. Hän koki, että tietoa tulisi hyödyntää siten, että asiakaspalvelu olisi sujuvampaa ja helpompaa asiakkaille ja työeläkevakuutusyhtiön tulisi hyödyntää tietoa asiakkaistaan asiakkaidensa palvelutarpeiden ennakointiin. Asiakasnäkökulman tärkeyttä korostettiin työeläkealan kilpailussa:

”Sitten tämä just tämä asiakasnäkökulma, että tehdään prosessit helpoksi asiakkaille, niin kyllä se on se, millä työeläkealalla kilpaillaan...et asiakkaille helpous ja nopeus se on se siellä.” (Henkilö F)

Henkilö C painotti digitalisaation mahdollistavan Elon TyEL- ja YEL-tuotteiden lisäksi tuotettavan erilaisia asioita samaa maksua vastaan, sillä hän koki, ettei kaikkia voida henkilökohtaisesti lähteä palvelemaan, vaan erilaiset digitaaliset palvelut voivat tuottaa asiakkaille lisäarvoa. Elon sisäisten prosessien ja asioiden näkökulmasta digitalisaation painotettiin merkitsevän prosessien läpikäymistä ja kehittämistä. Jälleen kuitenkin muistutettiin digitalisaatiosta puhumisen vaikeudesta ja määrittelemisestä ja siitä, mikä lopulta kumpuaa digitalisaatiosta ja mikä ei. Eräs henkilö huomautti:

”Mutta sitten se, mitä täällä niin kuin enemmän ruohonjuuritasolla, niin meillä on omat hankkeemme, jotka sitten paljon liittyy prosessien kehittämiseen, siihen, et niin kuin siellä ehkä vähän tulee se kysymys, et mikä kaikki on digitalisaatiota. Et se on enemmän sellaista niin kuin tavallaan mahdollisuuksien hyödyntämistä siihen, et miten voidaan tehdä työtä tehokkaammin, miten voidaan vähentää manuaalista työtä.” (Henkilö B)

Lisäksi prosessien ja palveluiden kehittäminen nähtiin äärettömän tärkeänä kilpailussa pärjäämiseksi:

”Meidän pitää kehittää uusia palveluja, nimenomaan näitä sähköisiä palveluita, ja on kehitettykin...Koko aika automatisoidaan ja koko ajan pitäisi etsiä sitä automatisoitavaa et ei ole oikeastaan semmoista mahdollisuutta, ettetkö sinä alkaisi käymään prosesseja läpi ja leanaamaan niitä. Me ollaan auttamatta kilpailijoista jäljessä ja tehottomia, jos me ei aktiivisesti haeta niitä.” (Henkilö E)

Henkilö A nosti esille työn muutoksen ja sen, että tapa tehdä työtä muuttuu, ei pelkästään Elossa, vaan myös muilla toimialoilla ja halusi korostaa sen merkitystä koko eläkejärjestelmälle. Hän näki digitalisaation aiheuttavan muutosten kautta erityisesti paineita osaamiselle: minkälaista osaamista Elossa tarvitaan nyt ja jatkossa.

Pohdittaessa sitä, miten digitalisaatio nähdään Elossa ja mitä se merkitsee Elolle, tuotiin esille myös jonkin verran skeptisyyttä digitalisaatiota kohtaan ja nostettiin esille sanan trendikkyys ja eräänlainen *hypetys* sen ympärillä:

”Minä näen, että tähän digitalisaatioon liittyy myös se, että on erinäköisiä konsulttiyrityksiä, jotka tietysti mielessä vähän joskus niin kuin hämmentää sitä pakkaa ja välillä mieltii, onko ne täällä enemmän sekoittamassa päätä vai selventämässä. Että se heillekin kuitenkin, tämä muutos, tavallaan on niin kuin businessmahdollisuus ja se, et tietynlaista pelkoa liittyen siihen, et jos nyt ei olla niin kuin ihan etulinjassa, että meneekö tässä maailma oikealta ja vasemmalta ohi.” (Henkilö B)

Myös henkilö E kritisoi digitalisaation ympärillä olevaa kuohuntaa. Hänen mukaansa digitalisaatio-sanana *hypetyksen* vaarana on se, että siitä tulee ihmisille eräänlainen peikko, kun tosi asiassa hänen mielestään kyseessä on lopulta vain prosessien ja ketjujen kehittämistä ja automatisoinnin mahdollisuuksien arvioimista. Hän ei koe digitalisaatiota minään rakettitieteenä, mutta pelkää ihmisten ajattelevan sen olevan sitä.

Henkilö C kiinnitti huomiota Elon syntymiseen pohtiessaan digitalisaation merkitystä Elolle. Hänen mielestään Elo syntyi hankalaan aikaan, vuoden 2013-2014 vaihteessa, kun olisi pitänyt olla aallonharjalla isojen yritysten mielessä Suomessa. Fuusio söi sillä hetkellä kaikki resurssit perustoiminnan kuntoon saamiseksi ja eri taustoista tulevien yhtiöiden järjestelmien saumattomasti yhteen toimimisen onnistumiseksi. Hän arvioi fuusion vaikuttaneen siihen, kuinka paljon digitalisaatioon voitiin silloin panostaa.

Elo syntyi vuonna 2014 kahden yrityksen fuusioitumisen jälkeen. Ensimmäiset kaksi vuotta Elolla keskityttiin erityisesti tietojärjestelmien ja tietokantojen yhdistämiseen. Nyt Elolla on päästy asioinnin helppoutta ja nopeutta lisäävien palvelujen kehittämiseen. Elo on panostanut erityisesti monikanavaisen palvelun kehittämiseen. Vuonna 2016 Elo kehitti esimerkiksi Yrittäjän mobiilisovelluksen, jonka kehitystyö lähti liikkeelle nimenomaisesti asiakaspalautteiden analysoinnilla ja täten palvelu luotiin vastaamaan asiakkaiden tarpeita. (Elon vuosikertomus 2016) Haastatteluiden aikana myös muut haastateltavat mainitsivat fuusion jälkeisen ajan syöneen resursseja digitalisaation hyödyntämiseltä ja kehittämiseltä. On siis selvää, että Elossa ei kenties päästy heti panostamaan asiakasnäkökulmaan ja kehittämään asiakaslähtöisesti verkkopalveluita ja sähköistä asiointia, vaan ensin kahden eri yhtiön sisäiset prosessit ja järjestelmät tuli saada toimimaan keskenään.

Henkilö C jatkoi digitalisaation trendikkyudesta, mutta näki sen olevan hyvä ja tärkeää yhtiön organisaatiokulttuurin kannalta:

”Että digitalisaatio, no se on vähän trendisana, ja se on siinä mielessä hyvä, että se pakottaa yrityksen johdonkin hyppään tavallaan siihen kehityksen kelkkaan ja se niin kuin kertoo sitä, että maailma muuttuu nykyään nopeammin, kun mitä joskus ja eläkeyhtiöt on ehkä luonteeltaan sellaisia dinosauruksia, että käännytään hitaasti, kuin öljytankkeri tuolla merellä, ja sitten ehkä ei välttämättä tehdä kään käännöstä loppuun, vaan käännytäänkin jo takaisin ja ollaan edelleen siinä samassa, että tavallaan se on niin kuin erinomaisen hyvä asia et se on nyt tullut pinnalle, että sillä me saadaan ketteröittämistyötä etenkin ketteröidyttyä ja sitten niin kuin saadaan ehkä jotain uusia palveluita tuotettua asiakkaille...”

Digitalisaatio-hypen nähtiin lopulta olevan hyvä asia erityisesti Elon organisaatiokulttuurin kannalta, mutta myös sen vuoksi, että sen myötä sekä ulkoisia että sisäisiä palveluita on ruvettu kehittämään entisestään, millä on vaikutusta Elon kilpailukyvyille. Erityisesti Elo on vuosikertomuksensa (2016) mukaan panostanut viime aikoina verkkopalveluiden kehittämiseen sekä sähköisen asioinnin lisäämiseen. Lisäksi digitaalisia palveluita hyödynnetään asiakkaille tarjottavissa työhyvinvointipalveluissa. Työhyvinvointipalvelut ovat yksi kilpailutekijä ja tämän vuoksi myös tärkeitä Elolle.

4.3.3 Digitalisaation tuomat mahdollisuudet ja haasteet

Digitalisaation tuomista mahdollisuuksista ja haasteista puhuttaessa useat haastateltavat totesivat niiden menevän käsi kädessä. Digitalisaation tuomat mahdollisuudet koettiin yhtä lailla haasteiksi: onnistutaanko mahdollisuuksien hyödyntämisessä vai ei.

Usean haastateltavan kanssa esille nousi työeläkevakuutusyhtiöiden toiminnan ainutlaatuisuus, mutta myös rajallisuus. Sääntelyn vuoksi työeläkevakuutusyhtiöillä on rajalliset mahdollisuudet tuottaa erilaisia tuotteita ja palveluita. Kaikki haastateltavat kokivat kuitenkin digitalisaation olevan mahdollista työeläkealan rajoituksista ja sääntelystä huolimatta. Sääntelyn koettiin

kenties vain tuovan lisähaastetta siihen, mitä kaikkea voidaan lopulta tehdä: työeläkevakuutusyhtiöiden tarkoituksena, kun on harjoittaa lakisääteistä eläketurvaa ja hoitaa sitä varten kertyviä varoja vakuutetut edut turvaavalla tavalla (Laki työeläkevakuutusyhtiöistä 25.4.1997/354, § 2).

Henkilö F oli haastateltavista ainoa, joka selkeästi kritisoi erityisesti alalla toimivia henkilöitä siitä, että he ruokkivat ajatusta siitä, että työeläkeala on niin säänneltyä ja rajoitettua. Hän halusi painottaa muillakin aloilla olevan sääntelyä, eikä kokenut sääntelyn olevan este digitalisaation hyödyntämiseen.

Elon vuosikertomuksesta (2016) selviää Elon panostavan monikanavaisen palveluun. Elo painottaa haluavansa tarjota palvelua juuri siellä asiointikanavassa, jonka asiakas valitsee. Myös tämä ilmeni useamman haastateltavan vastauksista. Erityisen tärkeäksi koettiin kaikkien asiointikanavien kehittäminen, ei ainoastaan sähköisten, sillä eri asiakasryhmät hyödyntävät eri asiointikanavia. Samalla nousi esille työeläkevakuutusyhtiöiden asiakasrajapintojen vähyys erityisesti sähköisen asiointin lisääntyessä. Monet asiakkaat kokevat työeläkevakuutusyhtiöt eräänlaisena ”pakollisena pahana”, kun työeläkevakuutus on pakollinen ja lakisääteinen. Henkilö B pohti ihmisten arjessa olemista ja lisäarvon tuottamista perustuotteen ohella:

”...niin kuin ehkä saada työeläkeyhtiö vielä enemmän ihmisten arkeen, sillä tavoin, kun ne ehkä sitä vaatii, mutta sitten siinä on se, et meidän täytyy tuottaa jotain lisäarvoa, että tämä on kuitenkin aika pulkkituote, että se, että oikeasti meidän täytyy hyvin integroitua et tuskin tai jollain voi olla vähä kynnys ladata joku mobiiliapplikaatio, joka on vaan Elon tuottamaa, että sitten se mieluummin ehkä tekisi sen vaan jonkun muun platformin kautta, jota se jo käyttää.”

Samaa pohti myös henkilö D. Hän nosti esille Elon YEL-vakuuttamisen ja yrittäjäasiakkaiden mielenkiinnon ja halun ylipäätensä edes käyttää digitaalisia palveluita, kun vakuutusasiat eivät ole jokapäiväisiä. Hän korosti kilpailua muiden yritysten mobiilisovellusten kanssa:

”...nimenomaan yrittäjien kanssa meillä on sellainen haaste, kun sanotaan, että puhelimestakin kilpaillaan niistä appseista ja siitä, kuka ottaa ja lataa mitäkin ja ylipäätensä se, että haluaako meidän asioita, kun ne eivät ole kuitenkaan jokapäiväisiä asioita ne vakuutusasiat, että haluaako niitä lopulta kuinka digitaali-

sesti sinänsä käyttää, vaan pitääkö keskittyä esimerkiksi vain siihen, että kun se käyttötarve tulee, että se olisi vaivatonta. Otetaanko meidän digitaalisia palveluita kuinka hanakasti vastaan yrittäjien ja pienyritysten keskuudessa, joilla on muutenkin todella paljon siinä omassa yrityksessään isoja haasteita.”

Työeläkevakuutusyhtiö Elon kokema haaste mobiilisovellustensa haluttavuudesta koskettaa myös muita finanssialan toimijoita. Kaikki toimijat kilpailevat asiakkaidensa ja kuluttajien vapaa-ajasta. Esimerkiksi vahinkovakuutusyhtiöt kamppailevat saman haasteen kanssa, sillä vahinkoja sattuu yksittäisille ihmisille keskimäärin erittäin harvoin, jolloin kynnys ladata vakuutusyhtiön sovellus kasvaa. Tässä asiassa pärjäävät varmasti sellaiset toimijat, jotka pystyvät tarjoamaan perustuotteensa ohella jotain lisäarvoa tuottavia palveluita asiakkaille tai yhtiöt, jotka tarjoavat esimerkiksi sekä pankki- että vakuutuspalveluita, jolloin sovelluksen käyttöaste ja tarpeellisuus kasvavat.

Digitalisaation yhtenä merkittävimpänä haasteena nähtiin osaaminen. Jotta digitalisaation mahdollisuudet voitaisiin hyödyntää, tulisi talossa olla oikeanlaista osaamista ja osaamista tulisi kehittää jatkuvasti. Lisäksi ihmisten mukaan saaminen koettiin äärettömän tärkeäksi osaamisen kehittämisen kannalta:

”Haasteena on just se, että kuinka siihen saadaan kaikki hyppäämään mukaan, että se vaatii tietynlaista osaamista, mutta osaaminen toisaalta tulee sen kautta, että haluaako vaan oppia, koska ei nämä niin kuin niin isoja juttuja ole, että pitäisi mullistaa omaa ajatteluunsa täysin, vaan pitäisi tavallaan vaan olla se halu hypätä mukaan siihen toisenlaiseen kelkkaan, kuin missä on tähän saakka menty.” (Henkilö C)

Eräs haastateltava muistutti ajattelutavan muutoksen ja ihmisten mukaan saamisen onnistumisen merkittävistä hyödyistä. Hän koki, että talon sisällä eri yksiköiden erilaisen osaamisen ja tiedon jakamisessa piilee äärettömän suuri mahdollisuus, mikäli potentiaalia ja erilaisuutta päästään aidosti hyödyntämään.

Osaaminen yhdistettiin lisäksi muihin digitalisaation resurssihaasteisiin:

”Tietysti resurssit, että kyllähän kaikki digitalisoituminen maksaa, mutta sitten taas osaamisresurssit, että meillä on sitä porukkaa, jotka osaavat miettiä sitä ja sitten aika. Ihmiset juoksevat kokouksesta toiseen ja tekevät tuota suorittavaa työtä ja johtavat suorittavan työn tekemistä, että missä vaiheessa tässä kerkeää sitten miettimään ja ideoimaan ja näin poispäin. Kyllähän meillä myös sitten tietysti täytyy vastuullisesti käyttää varoja siihen digitalisoimiseen, ettei nyt vaan digihuumassa tehdä sitä ja tätä...että ei tehdä digiä digin takia.” (Henkilö E)

Samanaikaisesti haasteena nähtiin myös teknologian kehityksen nopeus, sillä sen koettiin lisäävän epävarmuutta siitä, valitaanko oikea tekniikka tai teknologia juuri kyseiseen projektiin, vai tuleeko pian niin sanottu 2.0 versio ja parempi tekniikka tai teknologia. Kyseinen haaste linkittyy vahvasti osaamishaasteeseen: mistä saada oikeanlaista osaamista, riittävää osaamista ja kuinka kehittää sitä?

Digitalisaation tuomat mahdollisuudet nähtiin tärkeäksi kilpailussa pärjäämiseksi:

”Kyllä se tuota mahdollistaa paljon tarkemman tällaisen asiakasanalyysin ja meidän prosessien kehittämiset ja sanotaan, et se mahdollistaa ottamaan kilpailijoihin eroa just, jos saadaan luovia rohkeita ratkaisuja sen takia tai sen avulla hoidettua...” (Haastateltava F)

Henkilö F painotti vielä rohkeutta ja uskallusta tehdä luovia ja rohkeita ratkaisuja kilpailijoihin nähden ja painotti liian varman päälle pelaamisen, esimerkiksi tietoturvaan tai sääntelyyn vedoten, aiheuttavan vain haittaa ja antavan kilpailuetua muille yhtiöille.

Sijoituspuolen näkökulmasta digitalisaation tuomat mahdollisuudet olivat selkeitä:

”Mutta sitten, jos mennään sijoituspuoleen, niin ehkä sellaiset niin kuin mahdollisuudet tiettyssä mielessä liittyy siihen, että työ voi tehostua, voisi olla parempaa raportointia, parempaa dataa, ennakointi voisi parantua sitä kautta...” (Henkilö B)

4.3.4 Digitalisaatio ja Elon organisaatiokulttuuri ja johtamisjärjestelmä

Työeläkevakuutusyhtiöitä on perinteisesti pidetty hierarkkisina ja eräällä tavalla kankeina, kun taas digitalisaatiota leimaavat nopeus, ketteryys ja joustavuus. Kuinka hyvin Elon organisaatiokulttuuri ja johtamisjärjestelmä vastaavat näihin digitalisaation vaatimuksiin?

Henkilöiden A:n ja E:n mukaan Elon yrityskulttuuri ja -strategia vastaavat hyvin digitalisaation vaatimuksiin. Yrityskulttuurin kulmakiviin on määritelty luottamus, avoimuus sekä yli yksikörajojen yhdessä tekeminen. Kuitenkin molemmat henkilöt totesivat kulttuurin ja strategian jalkauttamisen kaikille organisaation tasoille olevan haasteellista ja henkilöstön kokemusten perusteella edellä mainitut asiat ja arvot eivät ole käytännön tasolla vielä toteutuneet yhtä hyvin kuin olisi toivottavaa. Henkilö E:n mielestä kuitenkin korkea johto seisoo strategian takana. Myös henkilö F koki toimitusjohtajan arvojen tukevan digitalisaatiota.

Henkilö B nosti esille Elon keskusjohtoisuuden tuomat haasteet erilaisten digihankkeiden toteuttamisessa:

”Elossa sellainen tietynlainen haaste liittyy siihen, että tavallaan sen toimintatapakulttuurin muotoutuminen siihen, että kun on tällaisia digihankkeita, niin kuinka ketterästi niitä tehdään sitten verrattuna siihen, että kuinka keskusjohtoisesti tätä niin kuin kokonaisuutta tavallaan koitetaan johtaa...”

Hän ei pelkästään kritisoinut keskusjohtoisuutta, vaan mainitsi sen hyväksi puoleksi esimerkiksi tietynlaiset päälinjaukset johtamisessa ja organisaation toiminnassa. Hän kuitenkin koki keskusjohtoisuuden haasteeksi erilaisten digihankkeiden kohdalla, joita leimaavat ennen kaikkea ketteryys. Hänen mielestään Elo ja mahdollisesti muutkin organisaatiot yhä hakevat muotoaan sen suhteen, kuinka keskusvetoisesti tai keskitetysti asioita tehdään verrattuna siihen, että annettaisiin pienemmille yksiköille enemmän vapautta ratkaista ongelmia.

Sekä henkilöt C että D kokivat Elon yhä olevan liian kankea ja hidas, jotta digitalisaatiosta saataisiin kaikki hyöty irti. Henkilö D epäili kankeuden johtuvan tietynlaisesta riskiajattelusta:

”Johtamisjärjestelmä on sellainen, että tällaisena normaalina prosessina, se on liian hidas vastaamaan siihen, mitä parhaimmillaan ketterä kehittäminen voisi olla, että kyllä siellä on rajoitteita. Ehkä se toisaalta tulee tällaisen riskiajattelun kautta, että ajatellaan että, kun on hidasteita, niin ei tule otettua liikaa riskejä ja ei tule vääriä päätöksiä.”

Kaikki haastateltavat nostivat esille ajatuksen siitä, että Elossa halutaan niin sanotusti *pois siiloista*. Ihmisille läpi koko organisaation halutaan luoda mahdollisuudet omien ideoiden ja osaamisen jakamiselle avoimesti ja rohkeasti. Tällaisen ajattelutavan ja yhteistyön lisäämisen haastateltavat kokivat äärettömän tärkeäksi digitalisaation hyödyntämisen kannalta.

Henkilöt F ja E nostivat esille Lean-toimintatavat ja Lean-ajattelun, joita on lisätty Elossa ja pyritty sitä kautta saamaan kaikki osallistumaan kehittämiseen ja jakamaan tietoa ja osaamistaan. Henkilö F koki, että pyrkimys osaamisen ja ideoiden jakamiseen on hyvällä tasolla, mutta sitä voitaisiin kuitenkin aina parantaa. Hän halusi myös korostaa sitä, ettei itse koe Elon olevan kovin hierarkkinen, mutta ymmärsi myös erilaiset näkemykset asian suhteen, sillä Elon taustalla on kaksi eri yhtiötä ja organisaatiokulttuuria.

Pois siiloista -ajattelun mukaisesti Elossa on aloitettu eräänlainen digihanke, niin sanottu Digilähettiläs -projekti. Henkilö C:n mukaan kyseessä ei ole yksittäinen projekti, vaan jatkuva hanke. Hankkeeseen on valittu työntekijöitä eri yksiköistä ympäri taloa ja hankkeen perimmäisimpänä tarkoituksena on ollut avata nimenomaisesti yksiköiden välisiä siiloja. Hankkeessa mukana olevat henkilöt, niin sanotut digilähettiläät, ideoivat erilaisia asioita yhdessä ja pohtivat digitalisaatiota ja sen mahdollisuuksia. Hankkeen toinen tavoite on, että digilähettiläät vievät omiin yksikköihinsä digiosaamista. Digilähettiläiden tarkoituksena on myös käydä johtoryhmän jäsenten kanssa vuoropuhelua digitalisaatiosta ja vaihtaa ideoita. Hän toivoi sparrauksen lisääntyvän tulevaisuudessa.

Kaikki haastateltavat kokivat organisaatiokulttuurissa ja johtamisjärjestelmässä olevan vielä kehitettävää ja parannettavaa, jotta digitalisaation tuomia mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää entistä nopeammin ja paremmin. Päätöksenteon toivottiin kehittyvän entistä ketterämmäksi ja

nopeammaksi. Haastateltavien mukaan oikealla tiellä kuitenkin ollaan ja korkeimman johdonkin nähtiin jakavan ja seisovan oikeiden arvojen ja periaatteiden takana. Organisaatiokulttuurin ja johtamisjärjestelmän kehittämisideoita esitellään myöhemmin kappaleessa 5.6.1.

4.4 Digitalisaatio ja työ

4.4.1 Digitalisaation vaikutukset työhön

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että digitalisaatio on vaikuttanut ja muuttanut työtä ja työn tekemisen tapoja. Varsin usein esille nostettiin manuaalisen työn väheneminen erilaisten työvälineiden kehityksen, sähköistymisen, digitalisoitumisen ja automatisoinnin vuoksi. Henkilö E nosti esimerkiksi vakuutushakemuksen:

”...jos meille aiemmin soitettiin, että minä haluaisin, tai pitääkö minun ottaa vakuutus, ja näin pois päin, niin ei ne välttämättä enää soita meille. Me huomaamme, että meillä on asiakas siinä vaiheessa, kun se on ehkä ollut meillä pitkän aikaa, kun se hakemus on tullut automaattisesti. Ennen ne tulivat sillä paperilla ja sitten ne naputeltiin näin.”

Automatisointia on tapahtunut paljon ja myös haastateltavat toivoivat verkkopalvelun käytön ja kehittämisen lisääntyvän entisestään:

”Hyvin paljon on automatisoitu, että siihen liittyy yhteisiä järjestelmähankkeita myös toisten yhtiöiden kanssa ja tehty se hakeminen, eläkkeen hakeminen, verkkopalvelun kautta on kasvanut koko ajan se osuus ja sitä on edistetty ja markkinoitu, että tavoitteena on edelleen kasvattaa sitä reippaasti ja tuota sillä tavalla, että sen asiakkaan on helpompi se tehdä.” (Henkilö E)

Varsin monen haastateltavan kanssa esille nousi eräänlaisen järjestelmäymmärryksen vaatimus oman perustyön rinnalla. Manuaalisen työn rinnalle nähtiin nousseen uusi vaatimus ymmärtää syvällisemmin, mitä järjestelmien taustalla tapahtuu. Erilaisten järjestelmien ymmärtämisellä nähtiin olevan merkittävä rooli työn kehittämisessä:

”...mutta ehkä yksi sellainen osaamiseen ja tekemiseen liittyen, ainakin omalla vastuualueella, niin se että, jos aiemmin henkilön tehtävä on vaikka ollut syöttää jotain hintoja järjestelmään ja päivittää niitä sinne käsin, vaikka sähköpostiin tulleen dokumentin pohjalta, niin nykyään enemmän on se, että sen henkilön pitää tavallaan kyetä miettimään, miten tähän voisi tehdä jonkinlaisen liittymän, mitä vaikka onko joku datapalvelun antaja, tarjoaja, joka pystyisi toimittamaan tämän tiedon sellaisessa muodossa, että me saisimme sen suoraan liittymän kautta järjestelmään, ...että pitää olla valveutuneempi siinä, miten järjestelmiä käytetään, miten näit teknisiä juttuja käytetään...” (Henkilö B)

Henkilö F puhui työtehtävien laajentumisesta ja monipuolistumisesta:

”Prosessien kehittäminen on tosi tärkeä ja iso osa. Sitä tehdään vielä paljon voimakkaammin kuin aiemmin. Aika paljon nykyään niin kuin liiketoiminnan ihmisten yhteistyö järjestelmäpuolen kanssa on kyllä lisääntynyt voimakkaasti ja huomaa, että liiketoiminta-asiantuntijoista on tullut samalla vähän tällaisia järjestelmäasiantuntijoita, että kyllä se monen tai osan porukasta työtehtäviä laajentaa ja on monipuolistanut....”

Myös henkilöstötyön kannalta erilaisten järjestelmien kehittämiseksi koettiin lisääntyneen painetta, mutta esille nostettiin myös henkilöstötyöhön liittyvän lainsäädännön ja normiston paljous, jonka koettiin hidastavan ja vaikeuttavan digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämistä:

”...jos niin kuin ajatellaan henkilöstötyötä, niin kun hr:n työtä tai minulla on myös nuo tila- ja turvallisuuspalvelut, niin onhan se työympäristön näkökulmasta monenlaisia asioita tuonut ja mahdollistanut ja sitten tietysti tällainen henkilöstötyö, niin kaikki nämä järjestelmät ja niiden kehittäminen on sellainen koko ajan pöydällä oleva asia, koska tietysti sitä odotetaan myös meiltä, että me pystyttäisiin menemään mahdollisimman pitkälle tähän aikaan, että emme olisi sellainen hallinnollinen byrokratiatoimisto...mutta ei se ole niin yksiselitteistä, koska sitten taas tässä henkilöstötyössä on niin paljon sitä lainsäädäntöä ja sellaista normistoa ja sääntelyä, että kaikkea ei vaan voi tehdä vielä digitaalisesti, vaikka kuinka haluaisi, että siinä on sitä mietintää.” (Henkilö A)

Hyvinvoiva finanssiala -hanke (2015, 17) korostaa myös finanssialan sääntelyä ja sen hidastavaa vaikutusta. Finanssialan työn tekemistä säädellään kahdessa alan työehtosopimuksessa, joiden lisäksi alaa raamittavat tiukka ulkoinen sääntely sekä vakiintuneet ja osin vanhentuneet sisäiset mallit. Finanssialalla työskentelevät kokevatkin toimintamallien ja sääntelyn hidastavan uudistumista ja estävän innovatiivisuuden toteutumisen. Samalla kuitenkin alaa haluttaisiin kehittää joustavammaksi ja houkuttelevammaksi. Erityisesti lainsäätäjien ja työehtosopimusjärjestelmän ja toimialalla toimivien organisaatioiden tulisi ennakoida ja tunnistaa muuttuva toimintaympäristö ja pystyä reagoimaan siihen.

Henkilö D pohti työn muutosten ohella myös työvälineissä tapahtunutta muutosta. Hän korosti erilaisten ICT-järjestelmien olleen jo pitkään merkittävässä osassa työeläkealalla, mutta totesi niiden suhteen asioiden muuttuneen:

”kyllähän se työtä on muuttanut nimenomaan, että tällaisia ICT-järjestelmiä on tehty kautta aikojen, mutta nyt niitä tehdään vähän uudella tavalla menetelmin, menetelmät ovat muuttuneet. Työvälineet ovat muuttuneet. Sinä et enää mieti, onko se verkkopalvelu, vaan sinun pitää miettiä, toimiiko se padilla, toimiiko se kännykässä, missä kännykässä, miten saat sen jonnekin appsikauppaan sen väliin, että se ei olekaan enää verkkoja nyt niin kuin viime aikoina, et jos nyt ajattelee sovelluksia.”

Henkilö D pohti lisäksi digitalisaation lisäyksen erilaisten seurattavien kanavien määrää. Eri-alaisten kanavien ja siellä käytävän keskustelun seuraamisen katsottiin olevan tärkeää päätösten tekemiseksi siitä, minkälaisia palveluita tulisi kehittää. Ulkomaailman seuraamisen lisäksi hän koki työn muuttuneen hektisemmäksi uusien työvälineiden myötä:

”...sitten kun sinä kannat kännykkää, niin sinulla on siinä sähköpostit ja tiimeillä on omat Whatsapp –ryhmät ja tämän tyyppisiä asioita, että kyllä se todella paljon on ehkä tehnyt väkisinkin hektisemmäksi sen, tai sanotaan, että on vaikeampi jaksoittaa työtä jollain tavalla, kun sitä tietoa ja tekemistä on paljon. Että nämä nykyiset työvälineet aiheuttavat sen, että ihmistenkin pitäisi jollain tavalla jakautua paljon moneen asiaan, jotta ehtisi niin paljon kuin jollain tavalla oletetaan,

että pitäisi ehtiä.”

Eräs haastateltavista oli skeptisempi siitä, onko juuri digitalisaatio muuttanut hänen työtään, vai onko kyseessä pikemminkin tavallista perustekemistä:

”...tavallaan meidän yksikössä on vähän ehkä ollut sitä digitalisaatioon pienessä skaalassa siitä lähtien, mitä itse on ollut talossa ja sitten meillä on hirveän kehittämislähtöinen ajattelu ylipäättään ollut tuossa meidän porukassa, että ottaako sen nyt sillain, että se on digitalisaatio, joka sen on aiheuttanut, että tavallaan ehkä perustyövälineet mahdollistavat tuollaisen automatisoinnin ja muun, mikä liittyy vahvasti digitalisaatioon, että onko se nyt sitten digitalisaatio, joka on aiheuttanut tämän, vai onko se vaan meidän perustekemistä ja nyt sitten, kun on keksitty, että tällöinen digitalisaatio on käynnissä tai se on tullut viisi vuotta sitten tai muuta, niin vähän ollaan niin kuin siinä mukana.”
(Henkilö C)

Kyseinen henkilö arvioi automatisointia olevan koko talossa liian vähän ja toivoi rohkeampaa tekemistä talon sisällä kehittämisen ja automatisoinnin suhteen:

”...että kun siihen laittaa hetken aikaa siihen asian automatisointiin tai johonkin kehityshommaan, niin se antaa hirveästi aikaa myöhemmin sitten muuhun, kun jotain niitä rutiininomaisia hommia on automatisoitu pois siitä omalta pöydältä. Minulla on sellainen tunne, että sitä tehdään meillä hirveän vähän, että osa yksiköistä on tietysti erilaisia kuin toiset, että tosi vaikea sanoa suoraan, mikä yksikkö varmasti tekee ja mikä yksikkö ehkä ja mikä yksikkö ei. Että sillain en pysty varmasti sanomaan, että jokaisessa on varmaan jotakin.” (Henkilö C)

Yksikään haastateltavista ei suoranaisesti arvioinut työn vähentyneen digitalisaation vuoksi. Erityisesti henkilö B koki digitalisaation vain muuttaneen työn luonnetta, ei vähentäneen sitä. Hänen mielestään ihmisten tehtäväksi ja vastuulle jäävät erilaisten prosessien validointi, vaikka liittymät ja automatisoidut tiedonsiirtoajot ja prosessit tekisivät itse työn. Hänen mielestään suorittavasta työstä on siirrytty kohti valvontaroolia ja validointiin ja samalla operatiivinen ihmisten virheiden riski on huomattavasti pienentynyt.

Työn muutoksen yhteydessä haastateltavien kanssa keskusteltiin myös työn tekemisen tavoista ja niiden muutoksesta. Kaikkein selkein muutos oli tietysti koneella työskentely. Paperien kanssa työskentely on vähentynyt ja yhä enemmän asioita tehdään koneilla tai muilla laitteilla. Henkilö E erityisesti painottikin toimintatapojen muutosta ja parempien toimintamallien jatkuvaa hakemista. Prosessien ja toimintamallien kehittäminen nousi jälleen keskustelussa esiin.

Etätyö nousi selkeästi keskusteluissa esille kaikkien haastateltavien kanssa. Etätyön tekemisen koettiin helpottuneen ja sen tekemisen katsottiin kasvaneen reippaasti. Etätyön mahdollistajana ja helpottajana nähtiin ennen kaikkea erilaisten työvälineiden soveltuvuus liikkuvaan työhön. Eräs henkilö halusi myös huomauttaa etätyön olevan nykyään yleisempää ja täten onkin hyväksyttävämpää olla läsnä muutenkin kuin vain kasvotusten:

”...se ei ole enää outoa, että joku on vaan niin kuin äänellä, että hyväksytään erilaisia läsnäoloja.” (Henkilö D)

Hän kuitenkin toi esille etätyöhön liittyvät rajoitteet ja tietoturvakysymykset:

”...jonkun verran meidän alalla on sitä vaikeutta, että kaikkea ei voi pilveen laittaa, että se tekee sitä vaikeutta siihen...Että, jos ajattelisi vielä, mikä on muuttunut, niin tietysti tämä tietoturva ja siihen liittyvät asiat ovat tulleet tosi keskeiseksi.”

Henkilö C:n kanssa haastattelun aikana nousi esille pohdintoja erilaisista työympäristöistä ja -tiloista. Hän pohti mahdollisuutta tulevaisuudessa työskennellä entistä enemmän erilaisissa tiloissa ja ympäristöissä verrattuna perinteisiin toimistotiloihin. Teknologia, pilvipalvelut ja älylaitteet mahdollistaisivat työskentelyn tapahtuvan oikeastaan missä vaan jatkossa. Samalla pohdittiin myös työskentelyn olevan mahdollista ympäri vuorokauden ja varmasti tulevaisuudessa erilaisten työrytmien ja ajankohtien monipuolistuvan ja lisääntyvän.

4.4.2 Digitalisaation vaikutukset esimiestyöhön ja johtamiseen

Pohdittaessa digitalisaation vaikutuksia esimiestyöhön ja johtamiseen haastateltavat halusivat korostaa esimiehen roolia ja vastuuta digitalisaation eräänlaisena jalkauttajana. Esimiehen

työnä nähtiin jalkauttaa uudet työvälineet ja järjestelmät. Esimiehen tehtäväksi koettiin myös ajatustavan, muutoksen ja itse digitalisaation myyminen työntekijöilleen. Henkilö C kuvailikin esimiestyötä eräänlaisena myyntityönä.

Lähes kaikki haastateltavat korostivat äärettömän tärkeäksi osaamisen johtamista ja kehittämistä esimiehen työssä. Digitalisaation aiheuttaessa paljon muutoksia työhön, työvälineisiin ja työn tekemiseen koettiin esimiehen merkittäväksi vastuuksi huolehtia omien työntekijöidensä ja myös omasta riittävästä osaamisesta. Henkilö B kiteytti asian seuraavasti:

”...kun tulee uusia järjestelmiä, niin tavallaan ohjataan ja valvotaan sitä, että ihmiset lähtevät perehtymään niihin ja hankkimaan sitä osaamista ja kyllä se ehkä muutenkin on muuttanut sitä, että esimiehen täytyy vielä voimakkaammin ohjata sitä, minkä tyyppistä osaamista henkilöiden pitää hankkia ja saada ihmisille sellainen olo, että se osaamisen hankkiminen on itsessään tärkeätä...riittävästi pitää olla mahdollisuuksia erinäköisille kursseille ja enemmän sisäistä perehdyttämistä ja että tavallaan sitä tietoa on myös tarjolla.”

Samassa yhteydessä henkilö D nosti esille esimiehen haasteen saada työntekijänsä ja itsensä pysymään ajassa mukana. Hän pohti oikeanlaisen osaamisen tärkeyttä ulkopuolisten toimittajien suhteen:

”...vaikka se oma porukka ei sitä omaa osaamistaan pystyisi enää kehittämään niin nopealla tahdilla, mutta miten ne osaavat pysyä ajassa mukana, että ne osaisivat ostaa sitä uudenlaista osaamista, jota esimerkiksi toimittajilta vaaditaan.”

Henkilö A korosti itsensä johtamisen tärkeyttä, mutta ei ainoastaan esimiesten, vaan koko organisaation henkilöstön kohdalla. Hän pohti sitä, kuka asettaa rajat, kun töitä voidaan tehdä ympäri vuorokauden ja viedä työt kotiinkin asti. Työn imun hän näki positiivisena asiana hetkellisesti, mutta jatkuvana ilmiönä se olisi haitaksi. Hänen mielestään jokaisen oma vastuu työn ja itsensä hoitamisesta on lisääntynyt aikaisemmasta.

Vastaavaa pohdittiin myös muiden haastateltavien kanssa ja työhyvinvoinnin johtaminen nähtiin aikaisempaa enemmän osana esimiesten työtä, kun työn ja vapaa-ajan erottaminen ei ole

enää yhtä selkeää ja esimerkiksi etätyö on lisääntynyt: kuinka varmistaa, että työntekijät jaksavat ja pitävät riittävästi taukoja työn teosta. Henkilö F korostikin etätyön kohdalla erityisesti sitä, että työn tulosten seurannan lisäksi pitäisi pystyä kiinnittämään huomiota ja huolta siihen, miten työntekijöillä muutenkin menee, kun esimies tapaa työntekijöitään harvemmin kasvotusten.

Yksi sana nousi useasti esille: luottamus. Luottamus kulki koko ajan ikään kuin punaisena lankana mukana pohdittaessa esimiestyön ja johtamisen muutoksia. Luottamuksen tärkeyttä korostettiin ihan jokapäiväisessä esimiestyössä: luotetaan omiin työntekijöihin, että he osaavat ja tekevät työnsä. Työn nähtiin muuttuneen abstraktimmaksi ja työajan seurannasta siirtyneen enemmän tulosten seurantaan. Samalla useat haastateltavat pohtivatkin esimiestyön muuttuneen jo pitkän aikaa valvomisesta enemmän ohjaamiseksi ja tukemiseksi. Eräs haastateltavista mainitsikin, ettei hyvä esimiestyö ole enää pitkään aikaan ollut selän takana vahtimista, vaan työntekijöihinsä luottamista.

Luottamuksen tärkeys ja merkitys yhdistettiin myös työhyvinvointiin:

”Sinun pitää luottaa, se luottamus on niin kuin niin iso asia myös tulevaisuudessa. Sen luottamuksen rakentaminen, että se pelittää, on kaiken a ja o myöskin sen hyvinvoinnin kannalta. Koska se hyvinvointivastuu siltä esimieheltä kuitenkin mihinkään lähdössä.” (Henkilö A)

Etätyön kohdalla erityisesti henkilö F korosti luottamusta siihen, että työntekijät osaavat ja pystyvät tekemään itsenäisesti töitä. Hän pohti myös esimiesten vastuuta yhteisöllisyyden, sitoutuneisuuden ja yhdessä tekemisen ilmapiirin rakentamista myös etätyön kohdalla, kun ihmiset eivät ole läsnä fyysisesti samassa paikassa yhtä paljoa.

Virtuaalitiimien ja etätyön yleistyessä kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus vähenee entisestään ja vuorovaikutus siirtyy internettiin erilaisten laitteiden kautta tapahtuvaksi. Tällöin varmasti henkilöstön, mutta erityisesti esimiesten merkitys kasvaa oman tiimensä yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentamisessa.

Digitalisaation yhteydessä puhutaan paljon muutoksesta. Digitalisaatio on eräällä tavalla itsessään muutosta tai ainakin se aiheuttaa muutosta. Haastateltavilta kyseltiin myös muutosjohtamisen merkityksestä digitalisaation yhteydessä. Kaikki haastateltavat pitivät muutosjohtamista terminä hiukan vanhentuneena, sillä he kokivat muutosten olevan jatkuvaa ja arkipäivää ja täten vahvasti osa johtamista yleisesti. Toki muutosjohtamisen merkitystä korostettiin yksittäisten, suurten ja ohi menevien muutosten kohdalla, jolloin on vielä ymmärrettävää puhua erikseen muutosjohtamisesta.

Digitalisaation vaikutuksia esimiestyöhön ja johtamiseen pohdittaessa haluttiin myös muistuttaa jälleen siitä, etteivät kaikki muutokset johdu pelkästään digitalisaatiosta, vaan yhteiskunnan yleisestä muuttumisesta. Henkilö D halusi erityisesti muistuttaa, että luottamus on ollut aina tärkeä osa esimiestyötä, mutta digitalisaatio on entisestään korostanut luottamusta ja vastuunkantoa.

4.5 Digitalisaatio ja osaaminen

4.5.1 Digitalisaation vaikutukset työntekijöiden osaamistarpeisiin

Tässä tutkimuksessa osaamisen nähdään ennen kaikkea tarkoittavan seuraavaa: osaaminen muodostuu taidoista, tiedoista, asenteista, kokemuksista, vuorovaikutusyhteyksistä, organisaation prosesseista, toimintamalleista ja kulttuurista (Sydänmaanlakka 2002, 1–2). Osaaminen nähdään tutkimuksessa siis laajana käsitteenä, eikä sen pelkistämistä yksinomaan vain taitoihin ole mielekästä, vaan osaaminen nähdään laajana kokonaisuutena, jota yksilöt, ryhmät ja organisaatiot omaavat.

Aiemmassa luvussa todettiin digitalisaation vaikuttaneen ja muuttaneen työtä ja sen tekemistä. Työn muuttuessa myös osaamistarpeet muuttuvat ja kaikki haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että digitalisaatio on vaikuttanut työntekijöiltä vaadittavaan osaamiseen. Henkilö F mainitsi osaamisvaatimusten kasvaneen rutiininomaisten töiden vähentymisen myötä. Hän korosti substanssiosaamisen olevan yhä äärettömän tärkeää. Hän ei halunnut eritellä yksittäisiä osaamisia,

vaan pikemminkin korostaa työntekijöiden muutosvalmiuden ja uusien asioiden oppimisen tärkeyttä. Hänen mielestään työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän epävarmuuden sietokykyä ja oikeanlaista asennetta sekä halua lähteä kehittämään itseään ja osaamistaan.

Edellä arvioitaessa digitalisaation vaikutuksia työhön ja työn tekemiseen esille nousi perustyyön rinnalle noussut vaatimus ymmärtää erilaisia järjestelmiä ja sitä, kuinka ne toimivat. Useat haastateltavat nostivatkin esille vaatimuksen järjestelmäosaamisesta. Henkilö B yhdisti järjestelmäosaamisen ja -ymmärtämisen oman tiiminsä suorituskyykyyn: hänen mielestään kustannuksissa voitaisiin merkittävästi säästää, mikäli järjestelmäosaaminen olisi riittävän syvällistä ja myös monimutkaisempia asioita voitaisiin tehdä itse ilman ulkopuolisia konsultteja.

Henkilö A piti oikeanlaista asennetta järjestelmiä ja järjestelmäosaamista kohtaan välttämättömänä:

”Kyllä tarvitaan näiden järjestelmien osaamista, että jokaisen on kyllä niihin perehdyttävä, että ei enää ole sellaista työtä minun tiimissäni, jota voisi tehdä irrallaan järjestelmistä. Tarvitaan sitä asennetta siihen, että näin tämä nyt vain on. Kaikkien työ on kyllä sellaista, että ilman näitä ei pärjää.”

Henkilö E kertoi nykyään edellyttävänsä rekrytoitavilta uusilta työntekijöiltä entistä enemmän kykyä oppia ja sisäistää uusia järjestelmiä ja odotti heidän olevan entistä enemmän teknisesti orientoituneita. Järjestelmäpelkoa ei voi hänen mukaansa olla.

Henkilön C:n kanssa haastattelussa nousi esille niin sanottu digiosaaminen. Henkilö C pohti sitä, mitä digiosaaminen edes lopulta tarkoittaa. Hän puhuikin mieluummin tietokoneenkäyttötaidosta ja sen tärkeydestä. Hän myös mainitsi kyvyn ja halun hyödyntää tekniikkaa ja digitalisaatiota tehokkaampaan työskentelyyn. Hän korosti jälleen digitalisaation vaativan ajattelutavan muutosta: sitä, että osaa ja haluaa kehittää omaa osaamistaan ja työskentely- ja toimintatapojaan esimerkiksi hyödyntämällä tietotekniikkaa ja digitalisaatiota tehostaakseen työskentelyä ja tekemällä eri tavalla kuin ennen. Useat haastateltavat korostivatkin digitalisaation vaativan henkilöstöltä ajattelutavan muutosta sekä muutosvalmiutta.

Työn muutoksia pohdittaessa nousi esille myös erilaisten kanavien ja ulkomaailman seuraamisen tarpeen kasvu. Perinteisesti näkemyksellisyys ja ulkomaailman seuranta on linkitetty vahvasti esimiehiin ja erityisesti johtajiin. Sosiaalisen median vuoksi kyseinen tehtävä voi koskettaa entistä laajempaa osaa yritysten ja organisaatioiden henkilöstöä. Sosiaalinen media voi olla loistava alusta pysyä asiakkaiden ja kuluttajien arjessa mukana ja tarjota myös sen kautta erilaisia palveluita ja kasvattaa omaa tunnettavuuttaan. Erilaisten kanavien seuranta voi auttaa asiakkaiden tarpeiden ennakoinnissa, minkä vuoksi eri kanavien seurannan tulisi varmasti jatkossa koskettaa yhä laajempaa osaa yritysten ja organisaatioiden henkilöstöä. Sosiaalisesta mediasta puhuttaessa on tärkeää muistaa sen haitalliset puolet ja varmistaa, että koko henkilöstö ymmärtää, kuinka käyttää ja käyttäytyä sosiaalisessa mediassa – etenkin, mikäli edustaa työnantajaansa.

Elo toimii tiiviisti yhteistyössä kumppaneidensa kanssa ja myös haastatteluissa korostettiin työntekijöiden kykyä ja taitoa käyttää erilaisia digitaalisia työvälineitä juuri kumppaniverkoston kouluttamisessa sekä yleisestikin työssä. Kumppaniverkoston yltäessä ympäri Suomen onkin lähes välttämätöntä hyödyntää erilaisia digitaalisia etätyövälineitä kumppaneiden kanssa työskentelyyn ja käytävään vuorovaikutukseen, mikäli ainakin haluaa kustannustehokkuutta lisäävän.

Jotta henkilöstön osaamisen kehittäminen olisi hyödyllistä, tulisi sen aina linkittyä yritykseen, toimialaan tai työhön, jossa he työskentelevät. Ei ole mielekasta kehittää omaa osaamistaan ilman selkeää tarvetta sen kehittämiseksi. Eräs haastateltava halusikin painottaa oman osaamisen kehittämisen tarpeen perustuvan siihen, miten oma työ muuttuu ja kehittyy. Hän painotti jokaisen oman työn kehittämisen tärkeyttä:

”...oppii, haluaa oppia ja ottaa uusia ajatuksia ihan käyttöön, mutta myös sekin, että oman osaamisen kehittämisen lisäksi, niin se lähtökohta siinä, että on innostunut ja kiinnostunut kehittämään sitä omaa työtään. Ei pelkästään, että opiskelet ja saat jotain lisäosaamista, vaan kaikki lähtee siitä työn kehittämisestä...että miettii, miten omia ja yhteisiä juttuja voisi tehdä toisella tavalla ja sitten sitä sitten kautta tulee se tarve, että minkälaista osaamista tässä tarvitaan. Se ruokkii melkein niin päin ennemmin kuin, että mentäisiin ensin miettimään, että mitä osaa-

mista tarvitsee lisää kuin, että miten tämä työ muuttuu ja sitä kautta, minkälaista osaamista tarvitsee.” (Henkilö A)

Työntekijöiltä vaaditaan siis nykyisellään yhä enemmän eräänlaista järjestelmäosaamista ja digiosaamista, mikä on suora seuraus teknologian kehityksestä. Erilaisten järjestelmien sujuva käyttö ja uusien järjestelmien nopea oppiminen ja sisäistäminen nähtiin työn tehokkaan tekemisen kannalta tärkeänä. Nykyisellään myös perustyön onnistumiseksi jonkin asteinen digiosaaminen koettiin välttämättömyytenä. Työntekijöiden tärkeäksi osaamiseksi koettiin halu oppia ja kehittää itseään ja työtä. Oikeanlainen asenne, muutosvalmius ja epävarmuuden sietokyky leimaavat työntekijöiltä vaadittavaa osaamista. Työntekijöiltä voidaanakin katsoa tarvittavan nykyään yhä enemmän moniosaamista, teknistä orientoituneisuutta, mutta yhtä lailla yhä substanssiosaamista.

4.5.2 Digitalisaation vaikutukset esimiesten osaamistarpeisiin

Kuten edellä todettiin, työntekijöiltä vaaditaan nykyisellään enemmän digiosaamista ja järjestelmäosaamista. Henkilö B:n mukaan myös esimiehiltä vaaditaan entistä enemmän ymmärrystä erilaisista järjestelmistä. Hän kokee itse käyttäneensä hurjasti aikaa erilaisten järjestelmien ymmärtämiseen ja hän on panostanut yhteistyöhön toimittajien ja kumppaneiden kanssa, jotta oma tietämyksensä siitä, mitä pitäisi tehdä, parantuisi. Hän myös viittasi eräänlaiseen prosessiosaamiseen, jolloin esimiehet osaisivat koota eri järjestelmistä toimivan kombinaation, järjestelmät keskustelisivat keskenään hyvin ja olisivat yhteensopivia.

Henkilö E korosti heti alkuun sitä, että esimiesten on oltava digimyönteisiä, eivätkä he saa olla kehitysvastarintaisia. Samalla hän painotti esimiesten halua itse lähteä käymään eri prosesseja läpi ja kehittämään niitä. Esimiesten tulee entistä paremmin osata valmentaa ja ohjata alaisiaan muutokseen ja saada heidät projekteihin mukaan – erityisesti juuri heidät, jotka ovat aiemmin tehneet toisin ja nyt digitalisaation myötä asiat ja toimintatavat muuttuvat. Osaamisen jatkuvan kehittämisen hän koki äärettömän tärkeäksi esimiehen vastuuksi ja tehtäväksi. Henkilö E nosti esille myös tietotulvan aiheuttamat haasteet esimiehille:

”Niin se, että sinä itse esimiehenä hanksaat kaiken, mitä se muutos tuo, kun et kerkeä lukemaan kaikkea ja sitten vielä pitäisi valuttaa se 30 muulle, niin kyllä se tuo tietotulvaa, kun se nopeus on niin suuri.”

Eräs haastateltavista painotti kaikkien esimiesten näkemyksellisyyttä:

”Näkemyksellisyys...sinulla pitää esimiehenä olla koko ajan sitä näkemystä ja sen pitää olla jonnekin eteenpäin ja ylipäättänsä, että mitä maailmassa tapahtuu ja nyt tämä digitalisaatio on yksi sellainen asia, mitä maailmassa tapahtuu...kaikki esimiehet, vaikka ne ei olisi ihan yrityksen johdossakaan, niin kaikilla esimiehillä pitäisi olla kiinnostus katsoa pidemmälle ja katsoa, mitä maailmassa ja kilpailussa tapahtuu, mitä parhaimmissa yrityksissä tapahtuu, mitä tehdään, mitä digitalisoidaan ylipäättään.” (Henkilö D)

Henkilö F totesi yksikkönsä esimiesten tehtävään aina vahvasti kuuluneen kehittämistyötä ja prosessien ja toimintatapojen kehittämistä. Hän ei kokenut yksikkönsä esimiesten koskaan olleen pelkästään hallinnollisia esimiehiä. Hän arvioi kuitenkin digitalisaation myötä jatkuvan toimintatapojen kyseenalaistamisen, muuttamisen ja kehittämisen vievän ajallisesti enemmän. Samalla hän totesi järjestelmäkehityksen kanssa tapahtuvan yhteistyön lisääntyneen.

Henkilö A korosti jälleen luottamusta ja esimiesten kykyä rakentaa luottamusta. Esimiesten tulee oppia rakentamaan luottamusta uusilla tavoilla ja sen tulee perustua hänen mukaansa nykyään täysin eri asioille kuin ennen, kun oltiin läsnä ja paikalla samassa paikkaa. Hän myös totesi esimiesten työn suuntautuvan enemmän valmentavaan suuntaan ja sparraukseen. Esimiesten tulee tukea työntekijöitään onnistumaan ja esimiesten tulee toimia eräänlaisina mahdollistajina.

Esimiestyön ja johtamisen muutoksia arvioitaessa nostettiin esille myös muutosjohtamisen merkitys osana johtamista. Kuten aiemmin mainittiin, haastateltavat näkivät muutosjohtamisen olevan nykyisellään vahva osa perusjohtamista. Haastateltavat painottivat digitalisaation aiheuttavan jatkuvasti muutoksia entistä nopeammin kuin ennen, minä vuoksi muutosjohtamisen eriyttämistä johtamisesta ei koettu tarpeelliseksi. Muutosjohtamisesta on tullut luonnollinen osa johtamista, minkä vuoksi esimiehiltä vaaditaankin muutosten johtamisessa tarvittavia taitoja

yhä voimakkaammin. Esimerkiksi juuri muutosten jalkauttamista ja henkilöstön mukaan saamista korostettiin.

Haastatteluiden perusteella esimiehet eivät voi nykyisellään tai tulevaisuudessakaan osata kaikkea, jolloin heidän tulee kyetä keräämään oikeanlaista ja riittävää osaamista ympärilleen. Tähän vahvasti linkittyy myös tarve yhteistyötaitoista ja vuorovaikutustaitoista. Esimiehiltä vaaditaan entistä vahvempaa kokonais- ja laaja-alaista ymmärrystä ja näkemyksellisyyttä toimintaympäristöstä ja tapahtuvista muutoksista. Työntekijöiden ohella myös esimiehiltä vaaditaan vahvaa järjestelmäosaamista, prosessiosaamista ja asennetta tai kykyä kehittää, pohtia ja kyseenalaistaa asioita. Esimiesten odotetaan olevan valmentavampia kuin ennen, mikä lisää tarvetta tietysti ihmissuhdetaidoille ja motivointitaidoille. Esimiesten tulee saada työntekijänsä innostumaan työstä, mutta samalla pitää myös huolta työntekijöidensä hyvinvoinnista.

4.6 Digitalisaatio ja tulevaisuus

4.6.1 Konkreettiset ehdotukset Elon organisaatiokulttuurin ja johtamisjärjestelmän kehittämiseksi

Luvussa 4.3.4 käsiteltiin haastateltavien arvioita Elon organisaatiokulttuurin ja johtamisjärjestelmän sopivuudesta digitalisaation vaatimuksiin. Haastateltavat totesivat Elon olevan oikealla tiellä, mutta kehitettävää löytyvän yhä. Seuraavaksi esitelläänkin haastateltavien konkreettisia ehdotuksia Elon organisaatiokulttuurin ja johtamisjärjestelmän kehittämiseksi.

Henkilö E nosti esille Elossa tehdyt rakenteet, jotka mahdollistavat osaamisen ja ideoiden jakamisen. Yhdeksi esimerkiksi hän nosti jo aiemmin mainitun Digilähettiläs -hankkeen. Digilähettiläs hanke on oiva tapa järjestää ihmisille toimenkuvasta riippumatta aikaa kehittää uusia ideoita yhdessä. Hän kuitenkin kritisoi kyseistä hanketta ja epäili, ettei se ole vielä tuottanut toivottua tulosta tässä vaiheessa. Jotta digitalisaatiosta saataisiin kaikki irti ja onnistuttaisiin kehittämään organisaatiokulttuuria ja toimintatapoja, muistutti henkilö E kaiken sen vaativan aikaa. Hän koki, ettei ihmisillä ole nykyisellään riittävästi aikaa perustyön ohella ideoida ja kehittää työtään ja muita asioita.

Henkilö C myös nosti esille Digilähettiläs -hankkeen. Hän arvioi sen olevan eräänlainen ideahautomo ja ensimmäinen askel kohti osaamisen ja ideoiden jakamista läpi koko organisaation. Hän pohti kuitenkin ketteryyden ja joustavuuden lisäämistä organisaatioon entistä enemmän. Hänen mielestään poikkitieteelliset tiimit tai yhteistyöskentelytilat voisivat lisätä ketteryyttä ja joustavuutta entisestään. Yhteistyöskentelytilat olisivat avoinna eri yksiköistä tuleville työntekijöille ja he voisivat jakaa ideoitaan ja ajatuksiaan siellä sen sijaan, että istuisivat joka päivä samassa paikkaa. Hän nosti esille epäilyksensä sen suhteen, toisiko tällainen yhteistyöskentelytila kuitenkaan toivottuja tuloksia, kun työntekijöillä on omat toimenkuvansa ja töitä tehdään paljon projektiluontoisesti, mutta ainakin se lisäisi työntekijöiden yhteisöllisyyttä, kun he oppisivat tuntemaan talossa olevia ihmisiä eri tavalla.

Henkilö D:n mielestä Elon organisaatiokulttuuri ja johtamisjärjestelmä eivät nykyisellään vastaa digitalisaation vaatimuksiin niin hyvin kuin ne voisivat. Hänen mukaansa digitalisaatio vaatii ennen kaikkea mahdollisuutta tehdä nopeita päätöksiä. Hänen mielestään nopeita päätöksiä saataisiin tehtyä, mikäli vastuuta ja päätöksentekoa jaettaisiin organisaatiossa enemmän. Hänen mielestään päätöksentekomahdollisuutta tulisi olla laajemmin läpi koko organisaation – myös alaspäin. Tällöin saataisiin aikaan enemmän ja nopeammin itsenäisiä päätöksiä. Työntekijöitä voitaisiin kannustaa itsenäisempään työskentelyyn ja yrittäjyysmäisyyteen antamalla esimiehille paremmat mahdollisuudet palkita hyvistä työsuorituksista. Hän kuitenkin halusi korostaa, että kaikissa päätöksissä tulisi tietysti noudattaa yhteisiä linjoja ja rajoja.

Henkilö D nosti esille organisaatiokulttuurin kehittämisessä asiakaskäyttäjätymisen muutoksen. Hän koki, että myös työntekijät ovat tottuneet vapaa-ajallaan saamaan asioita nopeasti eteenpäin ja tekemään nopeita ratkaisuja, minkä vuoksi he odottavat sitä työnantajaltaan. Hän korosti, että vaikka työeläkevakuutusyhtiö ei olisi aivan mukana digitalisaation kärjessä, voivat työntekijät silti olla tottuneet muilla aloilla tai vapaa-ajallaan digitalisaation tuomaan nopeuteen, helppouteen ja kehitykseen, minkä vuoksi siihen panostaminen on tärkeää. Sillä estetäisiin työntekijöiden turhautuminen.

Henkilö C nosti samanlaisia ajatuksia esille työntekijöiden ajatusmaailman muutoksesta digitalisaation ja tekniikan vuoksi, kun mikään ei ole oikeastaan enää aikaan ja paikkaan sidottua. Hän korosti työntekijöiden valppautta asioiden suhteen ja työntekijöiden vaativan kenties työnantajaltaan nykyisellään enemmän. Hän korosti myös hyvän osaamisen kiinni pitämisestä, sillä

kilpailun kovennettua entisestään, myös osaajat ovat kortilla ja he herkemmin muuttavat työpaikkaa, mikäli ovat tyytymättömiä.

Henkilö F koki tärkeimmäksi kehittää organisaatiokulttuuria ja toimintatapoja kohti rohkeampaa kokeilukulttuuria. Hänen mielestään Elossa tulisi pyrkiä yhä enemmän pieneen ja nopeaan kehittämiseen, eikä tehdä isoja, pitkiä ja täydellisiä projekteja.

Henkilö B pohti jälleen keskitetyn tekemisen hyviä ja huonoja puolia. Hän nosti esimerkiksi erilaisia hankkeita, joissa oltiin onnistuttu keräämään riittävän laaja ja syvä osaaminen ja täten tuotettua koko organisaatiota palveleva yksi ratkaisu. Hän nosti esille myös keskitetysti tehtyjä hankkeita, joissa ollaan jumiuduttu jo alkumetreillä. Hän toivoi joustavuuden lisäämistä ja sitä, että organisaatiohierarkia ei olisi niin vahvasti mukana, vaan toimintamallit linjattaisiin tapauskohtaisemmin. Hän arvioi onnistuneiden hankkeiden ja niiden menestystekijöiden opettavan löytämään hyviä toimintatapoja.

Henkilö A koki tärkeäksi organisaatiokulttuurin arvojen yhtenäistä käytäntöön vientiä ja sitä, että ihmiset aidosti keskustelisivat kulttuurin kautta työn arjessa. Esimerkiksi onnistumisten kohdalla korostettaisiin asioita, jotka ovat kulttuurin mukaisia ja täten pidettäisiin kulttuurin arvoja mukana arjessa paremmin ja osana jokapäiväistä tekemistä.

Henkilö B mainitsi vastuunjaon ja itsenäisten päätösten lisäämisen vaativan ennen kaikkea ajatustavan muutosta läpi koko organisaation. Ei riitä, että yksittäinen esimies haluaisi vastuunjaon ja lisätä itsenäistä päätöksentekoa omille työntekijöillensä, mikäli ylemmillä tasoilla olevat henkilöt eivät jaa samaa ajatustapaa. Tällöin esimiehet jäisivät ikään kuin kahden erilaisen näkemyksen väliin. Organisaatiokulttuurin ja johtamisjärjestelmän kehittäminen on todellakin koko organisaation yhteinen tehtävä.

4.6.2 Työn muutokset ja työntekijöiden osaamistarpeet

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työ jatkaa yhä muuttumista tulevaisuudessa digitalisaation vuoksi. Eri mieltä haastateltavat olivat kuitenkin muutosten dramaattisuudesta. Henkilö B koki digitalisaation ympärillä ”konsulttipöhinän” olevan epäsuhdassa siihen, miten työ

ja työn tekeminen tulee muuttumaan lähitulevaisuudessa. Hän epäili, ettei dramaattisia muutoksia lyhyellä aikavälillä tule näkymään arkipäivän tekemisessä niin paljoa, kuin digitalisaation ympärille synnytetty kohu antaa odottaa.

Henkilö C myönsi digitalisaation varmasti muuttavan työtä ja sen tekemistä tulevaisuudessa, mutta hänkin kritisoi digitalisaatio-termin trendikkyyttä:

”En tiedä, kuinka kauan tässä aiotaan puhua digitalisaatiosta, että se on vähän sellainen trendi, trenditermi, minun mielestäni. Sen on nyt joku saanut nostettua jalustalle ja sitten kaikki isot firmat on sen ostanut ja sitten siitä vaahdotaan ihan hirveästi, että tänne on tulossa sellainen digitalisaatio, vaikka se on ollut jo 10 vuotta menossa. Silloin sille ei vaan keksitty hienoa myyntinimeä.”

Henkilö C kuitenkin koki teknologian kehittyvän jatkossakin ja kehityksen lisäävään mahdollisuuksien määrää vain entisestään. Hän korosti tulevaisuuden ennustamisen olevan entistä haastavampaa ja totesikin työn ja työn tekemisen voineen muuttua radikaalisti jo 2020 tai sitten 2030 mennessä. Digitalisaatio hänen mukaansa vain jatkaa työn ja työn tekemisen muuttamista ja kyydissä on vain pysyttävä mukana.

Henkilö F koki automatisoinnin lisääntyvän tulevaisuudessa reippaasti ja rutiinityön täten vähenevän entisestään. Samalla myös ihmisten toimenkuvat muuttuvat. Hän koki taustainformaation ja datan hyödyntämisen asiakkaisiin päin lisääntyvän tulevaisuudessa. Henkilö B puhuikin datapääomasta ja siitä, kuinka se on noussut yhdeksi merkittäväksi kustannuseräksi henkilökustannuksien rinnalla. Hän korosti data-analytiikan merkitystä ja osaamista nyt ja tulevaisuudessa.

Sekä henkilöt E että A korostivat asiantuntijatyön lisääntyvän ja sen muuttuvan tulevaisuudessa. Henkilö A erityisesti korosti asiantuntijatyön muutosta:

”Kyllähän se varmaan tulee lisääntymään se asiantuntijatyö...meidänkin alalla on hirveän paljon sellaista dataa, jota me ei välttämättä vielä osata hyödyntää sillä tavalla kuin voitaisiin, että kyllä se asiantuntijatyö tulee muuttumaan niin, että varmasti mitä enemmän on rutiiniratkaisuja ja muita, niin ne siirtyvät

sinne automatisaatioon pikkuhiljaa sitä mukaan, kun asiat kehittyvät ja sitten se asiantuntijatyö tulee olemaan sellaisiin special caseihin liittyvää.”

Henkilö E koki asiantuntijatyön merkityksen lisääntyvän ja esimerkiksi neuvonnan vakuuttamisen suhteen muuttavan muotoaan:

”Mutta se asiantuntijuus enempi kuin näitten perusjuttujen neuvonta, miten se vakuutus ostetaan, vaan enempi, mitä sillä saa ja miksi se pitää ottaa.”

Henkilö E:n mielestä tulevaisuudessa vakuuttamisen syiden ja tarkoitusten perusteleminen asiakkaille, erityisesti yrittäjille, on tärkeämpää ja tarpeellisempaa kuin itse vakuutuksen ottamisessa neuvominen.

Tulevaisuudessa rutiini- ja manuaalisen työn määrän nähtiin siis vähentyvän entisestään digitalisaation myötä. Samalla koettiin asiantuntijatyön tarpeen lisääntyvän, mutta myös sen muuttavan muotoaan entistä enemmän. Datan hyödyntämisen asiakkaiden hyväksi nähtiin kasvavan entisestään. Asioinnin helppouden parantuessa ja automatisoinnin lisääntyessä tärkeämmäksi nähtiin tulevaisuudessa vakuuttamisen perusteleminen ja eräänlainen filosofisoiminen siitä, miksi eläkevakuuttaminen on tärkeää.

Tulevaisuudessa työn muuttuessa entistä enemmän kohti asiantuntijatyötä manuaalisten ja rutiininomaisten töiden vähentyessä, korosti henkilö A työntekijöiltä vaadittavan enemmän ja monipuolisempaa osaamista, jotta asiantuntijatyössä pärjättäisiin. Hän koki moniosaamisen tarpeen lisääntyvän ja sen rinnalla työntekijöiltä vaadittavan syväosaamista muutamassa asiassa. Myös henkilö E painotti syväosaamisen tärkeyttä jatkossa moniosaamisen rinnalla.

Henkilö B korosti osaamisen syventämistä tulevaisuudessa ja sen lisäksi hän korosti työntekijöiltä vaadittavan kykyä itsenäisempään työskentelyyn. Hän painotti teknisen osaamisen tärkeyttä myös tulevaisuudessa. Henkilö F painotti lisäksi työntekijätasolla prosessien kehittämisen osaamista ja sitä, että osaa ja haluaa jatkuvasti kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja ja kokeilla uusia asioita.

Henkilö C puhui tietynlaisesta muutososaamisesta tulevaisuudessa. Hän pohti sukupolvien välisiä eroja omaksua uusia asioita:

”...mennään tähän sukupolvien väliseen taistoon, niin vanhempi sukupolvi kehuu, kuinka vaikka minun sukupolveni omaksuu asioita kauhean hyvin ja nyt, kun katsoo ties monettako sukupolvea, kun 2-vuotias käyttää mobiililaitetta ihan luonnostaan sujuvasti, että ihminen omaksuu tuollaisen niin kuin semi-intuiitiivisen laitteen käytön, niin mihin tämä sama henkilö, missä se on 20 vuoden päästä, kun se on lapsesta asti tottunut tekniikkaan ja muuta. Että se omaksumiskyky on jotenkin käsittämättömän suuri, varsinkin tietysti lapsena.”

Henkilö C jatkoi pohdintojaan siitä, miten vanhemmat sukupolvet pysyvät kehityksessä ja kilpailussa mukana työuransa loppuun asti:

”Mutta, että miten lapsen intoa omaksua pystyisi sitten ylläpitämään just sinne työuran loppuun, joka tulevaisuudessa meilläkin on aika korkea ikä jossain vaiheessa, että miten pysyy 50 vuotta nuoremman kyydissä, niin on tietysti kova kysymys...sellainen lasteninnon pitäisi pysyä mukana, kunhan ei vaan tyydy siihen, että nyt ollaan tässä...”

Henkilö D halusi korostaa sellaisten työntekijöiden tärkeyttä tulevaisuudessa, jotka ymmärtävät digitalisaatioon liittyviä asioita, ymmärtävät asiakaskokemuksen merkitystä ja ymmärtävät isompia kokonaisuuksia paremmin.

4.6.3 Esimiestyön ja johtamisen muutokset ja esimiesten osaamistarpeet

Näkemyksellisyyden lisääntyminen entisestään osana esimiestyötä ja johtamista korostuivat henkilöiden A ja E vastauksissa. Henkilö A:n mukaan näkemyksellisyyttä ja visiota tulevaisuudesta tulee olla, vaikkakin hän myönsi tulevaisuuden ennustamisen olevan entistä haastavampaa. Johtamisessa, kaikilla tasoilla, hänen mukaansa tulee olla vahva näkymä eteenpäin, jotta oman tiiminsä voi valmentaa tekemään oikeita asioita. Hänen mukaansa esimiestyössä ja johtamisessa tulevaisuudessa tulee olla enemmän rohkeutta hakea näkemystä ulkopuolelta ja uskallusta tarttua asioihin, jotka eivät ole niin itsestään selviä vielä.

Henkilö E painotti näkemyksellisyyden rinnalla suurten kuvien ja päämäärien hallitsemista osana esimiestyötä ja johtamista. Hänen mukaansa esimiesten tulee löytää tavat saavuttaa päämäärät ja johtaa vahvemmin oman tiimensä kohti tavoitteita.

Henkilö B koki tulevaisuudessa tiedon jakamisen olevan entistä helpompaa ja esimerkiksi suunnitteluun löytyvän parempia työvälineitä ja toimintatapoja, minkä johdosta ihmiset pystyvät yksin tai pienissä ryhmissä toimimaan entistä itsenäisemmin. Tällaisen kehityksen myötä esimiehet voisivat tulevaisuudessa keskittyä luomaan mahdollisuuksia tekemiselle ja seurata työstä saatavia tuloksia paremmin. Hänen mielestään digitalisaatio lisää myös yksittäisten yksilöiden mahdollisuuksia miettiä uusia tapoja tehdä työtä ja samalla esimiesten tulisikin olla avarakatseisempia ihmisten ideoille ja toimintatapamuutoksille ja pystyä tukemaan niitä. Hän koki kaiken kumpuavan tarpeiden pohjalta: mikäli joku haluaa tehdä enemmän etätöitä, tulisi esimiesten tuoda etätyötä tukevia käytäntöjä tiimiinsä ja täten helpottaa etätyön tekemistä.

Henkilö F:n mielestä myös tulevaisuudessa osana esimiestyötä tulee olla prosessien kehittäminen ja jatkuva kyseenalaistaminen ja kokeileminen. Toisenlaista näkemystä edustivat henkilöt D ja E. Heidän mielestään esimiestyö voi kehittyä tulevaisuudessa vahvemmin kohti työhyvinvoinnin johtamista. Henkilö E kiteytti asian seuraavasti:

”Se nimenomaan toi, että esimiestyö olisi ihan aidosti esimiestyötä, et he ei välttämättä itse olisi siinä kehittämisessä mukana, että nythän me olemme. Tehdään esimiestyötä, ollaan projekteissa, työryhmissä, ja sitä ja tätä. Minä olen joskus kuullut jostakin firmasta, jossa todellakin se esimies teki vain esimiestyötä ja huolehti tästä hyvinvoinnista ja tavoitteiden saavuttamisesta, eikä hän ollut itse projekteissa mukana, että nykyisinhän juostaan palaverista toiseen ja siinä välillä yritetään raapia jotain ja 100 sähköpostia tulee päivässä. Että ei siinä lähesimiestyölle riitä aikaa kauheasti, että mikä esimies se sellainen on, joka ei ole käytettävissä.”

Henkilö D pohti ylipäänsä esimiesten tarpeellisuutta tulevaisuudessa, mutta myönsi kuitenkin työnohjaajille löytyvän jatkossakin tarvetta. Hän painotti ennen kaikkea sitä, ettei esimiesten tule osata tai tietää jatkossakaan kaikkea. Tietokoneet korvaavat entistä suuremman osan manuaalisesta työstä ja ihmisille jää enemmän luova ja ajatteleva työ, jolloin hän korosti esimiesten roolia työnohjaajana ja siinä, että he osaavat esittää työntekijöilleen oikeita kysymyksiä,

jotta työntekijät itse oivaltavat, kuinka onnistua ja suoriutua työstään. Esimiestyössä korostuu hänen mukaansa tulevaisuudessa entistä vahvemmin osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Esimiesten tulee kehittää oman tiiminsä osaamista entistä vahvemmin ja pitää huolta siitä, että osaaminen on riittävällä tasolla ja kilpailukykyistä.

Henkilö E nosti esille samanlaisia ajatuksia kuin henkilö D. Henkilö E:n mukaan asiantuntijatyö lisääntyy tulevaisuudessa, mikä aiheuttaa paineita myös esimiestyölle: asiantuntijoiden johtaminen on varmasti erilaista kuin suorittavan työn johtaminen. Hän arvioi tulevaisuudessa olevan haastavampaa varmistaa oman tiiminsä riittävä osaaminen:

”...sellaista asiantuntijatyötä, mitä ei välttämättä tule mihinkään työjonoille, niin edelleenki se, että miten sinä seuraat, että niitä hoidetaan ja että se osaa, että nythän se on kauhean konkreettista...nyt pitää huolehtia, että ne osaavat käyttää järjestelmiä, ne osaavat operatiiviset hommat ja sitten se niin kuin tällaisen laajemman tai näkymättömän työn johtaminen lisääntyy. Se on hirveän vaikeaa mitata, jos se on asiantuntija ja se tekee sitä ajattelutyötä...”

Henkilö F korosti valmentavan otteen merkitystä johtajuudessa tulevaisuudessa. Hän pohti esimiesten tarvitsevan tulevaisuudessa entistä enemmän vuoropuhelua eri osaajien ja yksiköiden kanssa sekä enemmän yhteistyötä, sillä esimiehet eivät hänen mukaansa voi olla jokaisen teknisen asian osaajia. Hän nosti esille myös muutosjohtajuuden vahvan arkistumisen osana jokapäiväistä esimiestyötä ja johtamista.

Kuten aiemmin jo mainittiin, esimiesten ei tarvitse osata kaikkea tulevaisuudessakaan. Henkilö C koki kuitenkin tärkeäksi esimiesten taidon hallita erilaisia osaamisia ja kokonaisuuksia. Esimiestyössä korostuu hänen mielestään tulevaisuudessakin vahva osaamisen johtaminen.

Kaikkien haastateltavien vastauksissa korostettiin esimiestyön olevan osaamisen johtamista ja kehittämistä tulevaisuudessa. Jotta esimiehet voisivat hankkia ja kehittää oikeaa osaamista, heillä tulee olla näkemyksellisyyttä ja visiota tulevaisuudesta, minkä kuitenkin myönnettiin olevan haastavampaa digitalisaation ja teknologian nopean kehityksen vuoksi. Muutamat haastateltavat halusivat korostaa esimiestyön kuitenkin pohjautuvan tähän kaikkeen jo nyt, mutta tulevaisuudessa edellä mainitut asiat vain korostuvat.

Kenties suurin muutos tai kehityssuunta esimiestyössä ja johtamisessa on haastateltavien mukaan hyvinvoinnista huolehtimisen merkityksen kasvaminen, kun työ ei ole aikaan, eikä paikkaan sidottua ja täten työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan voi olla haastavampaa kuin ennen. Uudet sukupolvet arvostavat työssä myös täysin erilaisia asioita kuin aiemmat sukupolvet. He muun muassa arvostavat palkan ohella paljon työympäristön ja -ilmapiirin mukavuutta, työhyvinvointia ja -viihtyvyyttä ja esimerkiksi vapaa-aikaansa. Esimiesten tuleekin vastata eri sukupolvien odotuksille ja tarpeille entistä paremmin.

Työyhteisön ja yhteisöllisyyden rakentamisen haasteet etenkin virtuaalitiimeissä lisääntyvät tulevaisuudessa, kun kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta on vähemmän. Henkilö A kiteytti hyvin edellä mainitut asiat:

”Se johtajuus lähtee paljolti varmaan samoista asioista kuin nykyisinkin, mutta se painopiste on varmaan siinä, että miten saadaan ihmiset tekemään, olkoon se työ sitten mitä se onkaan, niin sitä sillä tavalla, että saadaan niitä onnistumisen kokemuksia, luodaan sitä hyvinvointia ja luottamusta koko porukan kesken, jotta se yritys menestyy ja pysyy kilpailukykyisenä ja kyllä se silloin lähtee sieltä, että johdolla ja johtamisessa pitää olla selkeä näkymä eteenpäin, jotta pystytään valmentamaan se porukka tekemään asioita, oli sitten toimitusjohtaja tai yksikön johtaja tai lähiesimies, niin sieltä se minun mielestäni lähtee.”

Kuten edellä mainittiin, esimiestyössä korostuu tulevaisuudessa vahvasti osaamisen johtaminen ja täten sen kehittäminen. Esimiesten on siis osattava tulevaisuudessa johtaa vahvemmin osaamista ja osata kehittää sitä oikeaan suuntaan ja luoda ihmisille mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja johtaa itseensä paremmin. Osaamisen kehittämisessä henkilö A halusi korostaa myös organisaation tavoitteiden ja toiminnan mielessä pitämistä, jotta kehitettäisiin sekä yksilöä että organisaatiota hyödyttävää osaamista.

Mikäli Elossa onnistutaan tulevaisuudessa entistä paremmin kannustamaan ihmisiä läpi koko organisaation jakamaan ideoitaan ja ajatuksiaan, tarkoittaisi se esimiesten kannalta avarakatseisuuden lisääntymisen tarvetta. Esimiesten tulisi olla valmiita vastaanottamaan ideoita ja ajatuksia, mutta myös kritiikkiä paremmin. Henkilö B painottikin tämän koskevan koko esimies- ja johtamisketjua. Hän korosti yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen tärkeyttä:

”...esimies haluaa toimia siten, että hän haluaa olla mahdollistamassa uudempaa tekemistä ja antaa enemmän vastuuta ja valtaa, niin ehkä sitten organisaatiossa tavallaan sitten se, kun kuitenkin sillä esimiehelläkin on esimies, niin sen ketjun tarvitsee mennä riittävän pitkälle, että se esimies saa tuen sille, että sellainen tietynlainen riski siinä on, että kun organisaatiossa vaikka se ikärakenne on sellainen, että siellä ylemmäs johdos on sitten henkilö, joka on tottunut vähän enemmän tekee asioita siten kuin ennenkin on tehty ja sitten jossain kohtaa esimies voi löytää itsensä vähän sellaisesta hankalasta välikädestä, että hänen oma esimiehenensä edellyttää häneltä enemmän valvomista...”

Edellä henkilö F painotti esimiestyössä yhteistyön ja vuoropuhelun lisääntymistä, minkä vuoksi esimiehillä tulee tulevaisuudessa olla entistä vahvemmat yhteistyötaidot ja sosiaalisten taitojen merkitys korostuu varmasti. Hän koki esimiestyössä ja johtamisessa valmentavan otteen korostuvan. Valmentavaa otetta tukevat hyvät sosiaaliset taidot, vuorovaikutustaidot sekä yhteistyötaidot. Samalla esimiesten tulee osata kannustaa, rohkaista ja tukea ihmisiä paremmin.

Työhyvinvoinnin johtamista ja huolehtimista painotettiin haastateltavien vastauksissa. Työhyvinvoinnin johtamista ja seuraamista helpottavat jo nykyisellään erilaiset teknologiat ja sovellukset. Esimiesten tulee varmasti tulevaisuudessa osata hyödyntää tällaisia sovelluksia entisestään ja luoda työntekijöilleen mahdollisuuksia ja keinoja huolehtia hyvinvoinnistaan paremmin. Hyvinvoinnista huolehtiminen voisi tulevaisuudessa merkitä myös esimiesten ja työterveyshuollon välisen yhteistyön lisääntymistä.

5 PÄÄTELMÄT JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

5.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten digitalisaatio on vaikuttanut ja, miten digitalisaatio tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa Elon esimiesten osaamistarpeisiin. Tutkimuskysymykseen

etsittiin vastauksia tutkimalla, miten digitalisaatio on vaikuttanut työntekijöiden työhön eli johdettavaan työhön, esimiestyöhön, johtamiseen sekä työntekijöiden osaamistarpeisiin. Edellä mainittujen asioiden tutkiminen koettiin tarpeelliseksi siksi, että esimiestyö ja johtaminen linkittyvät vahvasti johdettavaan työhön, eikä niitä tutkijan mielestä voida tutkia irrallaan toisistaan. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin Elon organisaatiokulttuurin ja johtamisjärjestelmän valmiutta digitalisaatiolle. Tutkimuksessa muotoiltiin seuraavat tutkimuskysymykset, jotta tutkimuksen tavoite saavutettaisiin:

Miten digitalisaatio on vaikuttanut työeläkevakuutusyhtiöiden esimiesten osaamistarpeisiin?

Miten digitalisaatio on vaikuttanut johdettavaan työhön ja esimiestyöhön?

Millaista osaamista työntekijöiltä ja esimiehiltä vaaditaan digitalisaation vuoksi?

Millaista johtajuutta esimiehiltä vaaditaan digitalisaation vuoksi?

Millaista osaamista työeläkevakuutusyhtiöiden esimiehet tarvitsevat tulevaisuudessa?

Miten johdettava työ ja esimiestyö tulevat muuttumaan tulevaisuudessa?

Millaista osaamista työntekijöiltä ja esimiehiltä vaaditaan tulevaisuudessa?

Millaista johtajuutta esimiehiltä vaaditaan tulevaisuudessa?

Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset luvun 4 empiriassa. Digitalisaatio on aiheuttanut muutoksia johdettavaan työhön, esimiestyöhön sekä johtamiseen. Lisäksi haastateltavat arvioivat muutoksia tapahtuvan myös tulevaisuudessa.

Digitalisaation vaikutuksia esimiesten osaamistarpeisiin lähdettiin empiriassa tarkastelemaan ensin työn ja työnteon muutosten kautta. Digitalisaation myötä Elossa manuaalinen ja rutiininomainen työ on vähentynyt ja työtä tehdään entistä enemmän koneilla, laitteilla tai erilaisilla järjestelmillä eli työvälineiden nähtiin monipuolistuneen ja lisääntyneen. Digitalisaation myötä prosessien kehittämisestä on tullut merkittävä osa Elon toimintaa ja työtä. Prosesseja pyritään

jatkuvasti kehittämään, tehostamaan ja löytämään vielä parempia tapoja toimia ja tehdä työtä. Erilaisen teknologian nähtiin myös lisänneen etätöitä Elossa. Muutokset työssä ja työnteossa ovat synnyttäneet uusia toimenkuvia sekä monipuolistaneet vanhoja toimenkuvia. Tulevaisuudessa digitalisaation nähtiin vähentävän Elossa entisestään rutiininomaista työtä, mutta samalla asiantuntijatyön nähtiin lisääntyvän ja sen merkityksen vain kasvavan. Elossa datan hyödyntäminen asiakkaiden hyväksi lisääntyy tulevaisuudessa.

Muutokset työssä ja työnteossa tarkoittavat uusia vaatimuksia Elon työntekijöiden osaamiselle. Onnistuakseen työssään työntekijöiden tulee omata ennen kaikkea digiosaamista ja heidän tulee olla teknisesti orientoituneita, sillä työtä tehdään erilaisten koneiden, laitteiden ja järjestelmien avulla. Erilaisten järjestelmien osaaminen ja ymmärtäminen nähtiin äärettömän tärkeäksi työntekijöiden työssä pärjäämisen ja menestymisen kannalta, ellei jopa välttämättömäksi. Samalla työntekijöiltä vaaditaan entistä useammin eräänlaista moniosaamista, mutta myös yksittäisten asioiden syväosaamista. Oman syväosaamisen rinnalla työntekijöillä on oltava moniosaamista, jotta he voivat menestyä työssään mahdollisimman hyvin. Muutosten jatkuvuuden ja nopeuden nähtiin vaativan Elon työntekijöiltä muutosvalmiutta sekä -osaamista ja samalla työntekijöiden tulisi sietää epävarmuutta ja yhä suoriutua työstään mahdollisimman hyvin. Kaiken muutoksen ja haasteiden keskellä työntekijöiden sosiaalisten taitojen ja yhteistyötaitojen merkityksen nähtiin vain korostuvan. Menestyäkseen Elon henkilöstön tulee tehdä yhteistyötä yli yksikkörajojen, mikä vaatii hyviä yhteistyö- ja sosiaalisia taitoja.

Haastatteluista esille nousseet vastaukset ovat vahvasti linjassa erilaisten finanssialan ja elinkeinoelämän työn muutosta koskevien tutkimusten ja julkaisujen kanssa. Esimerkiksi Pohjola (2015, 15) mainitsee finanssialaa ja tuottavuutta koskevassa julkaisussaan rutiininomaisen, sääntöihin perustuvan työn olevan helposti koodattavissa ja täten automatisoitavissa, minkä vuoksi sitä on finanssialalla jo voimakkaasti tapahtunutkin. Hän arvioi kehityksessä olevan kuitenkin uutta se, ettei se enää koske pelkästään manuaalista, vaan myös ei-manuaalista, kognitiivista, työtä. Pohjola arvioikin perinteisen toimistotyön vähenevän entisestään. Haastatteluissa nousi esille lisäksi robotiikan lisääntyminen Elossa tulevaisuudessa, mikä itsessään vähentää ja muuttaa työtä.

Hyvinvoiva finanssiala -hanke (2015, 31–32) arvioi finanssialan työn monimuotoistuvan ja työnteon tapahtuvan entistä enemmän eri paikkakunnilla ja erilaisten palvelukanavien kautta.

Samalla monimuotoisuuden nähdään tuovan lisää vuorovaikutus-, yhteistyö- ja työhyvinvointihaasteita paitsi esimiehille myös työntekijöille, sillä tiimien koostumuksen nähtiin monipuolistuvan tulevaisuudessa. Työn itsenäisyyden arvioidaan lisääntyvän, mikä varmasti luo tarvetta itsensä johtamiselle. Itsensä johtaminen nostettiin haastatteluissakin vahvasti esille työn muutoksessa ja osaamistarpeiden kohdalla.

Teknologian kehityksen ja siitä seuraavan työnteon muutosten vuoksi on selvää, että työntekijöiltä vaaditaan nyt ja tulevaisuudessa vahvaa digiosaamista ja järjestelmäosaamista. Tämä luo varmasti haasteita eri sukupolvien välillä: vanhemmat sukupolvet eivät ole syntyneet digimaailmaan, kuten nuoremmat sukupolvet, jotka ovat teknisesti orientoituneimpia kuin vanhemmat sukupolvet. Sukupolvien välinen kuilu asettaa haasteita organisaatiokulttuurille, toimintatavoille ja johtamiselle. Kuinka johtajat ja esimiehet varmistavat kaikkien mukana pysymisen kehityksessä? Miten vanhat toimintamallit ja -tavat saadaan muutettua? Työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän muutosvalmiutta, sillä muutokset ovat jatkuvia ja muutosvauhti on nopeampaa.

Esimiestyö ja johtaminen kumpuavat johdettavasta työstä. Mikäli johdettava työ ja työnteko muuttuvat merkittävästi, näkyy se myös esimiestyössä ja johtamisessa. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset digitalisaation vaikutuksista esimiestyöhön, johtamiseen ja esimiehiltä vaadittavaan osaamiseen.

Teknologian kehityksen ja digitalisaation nähtiin ennen kaikkea tuovan esimiestyölle tarvetta jalkauttaa uusia järjestelmiä työntekijätasolle. Samalla se tarkoittaa uudenlaisten toimintamallien ja -tapojen *myymistä* työntekijöille. Esimiesten tulee onnistua motivoimaan työntekijänsä oppimaan uutta ja kehittämään omaa osaamistaan jatkuvasti, jotta työn teko onnistuisi ja yritys sekä työntekijät säilyisivät kilpailukykyisinä työmarkkinoilla. Esimiesten tulee luoda työntekijöillensä mahdollisuuksia kehittää itseään, osaamistaan, mutta myös työtään. Osaamisen johtamisen merkitys siis vain kasvaa. Esimiehet tarvitsevat osaamisen johtamiselle mahdollisuudet ylempää organisaatiotasolta. Organisaatiokulttuurin ja johtamisjärjestelmän tulee olla joustava ja mahdollistava.

Työn muuttuminen itsenäisemmäksi luo paineita esimiesten johtamiselle ja johtajuudelle. Elossa haastateltavat kokivat tarvetta sille, että esimiehet olisivat entistä valmentavampia ja

motivoivampia. Esimerkiksi työtiimien koostumuksen monipuolistuessa, esimiestyön tulee olla valmentavampaa, sillä esimies ei pysty hallitsemaan enää syvällistä substanssiosaamista niin laajalti (Hyvinvoiva finanssiala 2015, 32). Itsenäisemmän työskentelyn ohella työtä voidaan tehdä entistä juostavammin, eikä enää olla sidoksissa tiettyyn aikaan tai paikkaan ja esimerkiksi etätö lisääntyy. Samalla esimiesten taito rakentaa luottamusta koettiin esimerkiksi virtuaalitieteissä korostuvan. Luottamus ei pohjaudu enää vahvasti kasvotusten tapahtuvaan vuorovaikutukseen, vaan esimiesten tulee löytää uudet keinot luottamuksen rakentamiseen. Etätöön onnistumisen nähtiin edellyttävän ennen kaikkea luottamusta.

Digitalisaatio aiheuttaa jatkuvia muutoksia nopeammin kuin ennen. Esimerkiksi finanssialan henkilöstö pohtii, kuinka henkilöstön jaksaminen huomioidaan muutosten hallinnassa (Hyvinvoiva finanssiala 2015, 32). Lisäksi työn ja vapaa-ajan erottaminen voi olla entistä haastavampaa, kun työtä voi tehdä läpi vuorokauden, eikä se ole enää paikkaan sidonnaista. Esimiestyön koettiin Elossa kehittyvän kohti työhyvinvoinnin johtamista ja siitä huolehtimista tulevaisuudessa. Erilaisen teknologian hyödyntäminen osana työhyvinvoinnin johtamista on tärkeää ja tulevaisuudessa työhyvinvoinnin johtamisessa hyödynnetään varmasti työntekijöistä saatavaa dataa. Dataa hyödynnetään asiakkaiden ohella siis myös omien työntekijöiden eduksi.

Tulevaisuuden ennustaminen on kenties vaikeampaa kuin ennen, sillä muutokset tapahtuvat entistä nopeammin ja teknologian kehitys mahdollistaa entistä enemmän monipuolisia ratkaisuja. Itse teknologian kehityksen ennustaminenkin on haastavaa. Silti Elossa esimiesten tulisi omata kyky nähdä ja ennustaa tulevaa ja reagoida muutoksiin nopeammin. Esimiesten tehtäväksi nähtiin hankkia uusia ajatuksia, näkemyksiä ja ideoita myös oman alansa ulkopuolelta ja pyrkiä ennustamaan ja aistimaan tulevaisuudennäkymiä, mikä on entistä haastavampaa. Lisäksi esimerkiksi osaamisen johtaminen vaatii esimiehiltä tulevaisuudennäkymien ennustamista ja ymmärtämistä, jotta tiedetään, mihin päin osaamista tulisi kehittää.

Esimiestyö ja johtaminen kokonaisvaltaisesti vaativat hyviä vuorovaikutus-, yhteistyö- ja sosiaalisia taitoja. Ilman näitä esimiehet eivät onnistu valmentavassa ja motivoivassa esimiestyössä, eivätkä johtamisessa. Lisäksi luottamuksen rakentaminen vaatii äärettömän hyviä vuorovaikutustaitoja sekä keskustelevaa otetta. Tulevaisuudessa kaikessa työssä ja työnteossa hyödynnetään varmasti yhteistyötä erilaisten ihmisten, toimittajien ja kumppaneiden kanssa, sillä yksittäinen henkilö ei voi omata niin laaja-alaista moniosaamista, joka olisi riittävän syvällistä

samanaikaisesti. Ihmisten tulee osata monipuolisesti asioita, mutta syväosaaminen rajoittunee vain yksittäisiin asioihin jatkossakin. Tämän vuoksi osaamisen jakaminen on äärettömän tärkeää ja se vaatii vuorovaikutus-, yhteistyö- ja sosiaalisten taitojen ohella tietynlaista organisaatiokulttuuria ja luottamusta. Organisaatiokulttuurin on oltava avoin, rohkaiseva ja kannustava.

Kaiken kaikkiaan haastatteluiden perusteella Elossa on vahvasti kehitetty työtä ja prosesseja, mutta samalla sitä voitaisiin yhä tehdä enemmän ja nopeammin. Osa haastateltavista selvästi kaipaasi lisäksi organisaatiokulttuurin ja johtamisjärjestelmän kehittämistä. Organisaatiokulttuurin ja johtamisjärjestelmän toivottiin kehittyvän joustavammaksi ja vastuunjaon lisääntyvän läpi koko organisaation. Päätöksentekomahdollisuuksia toivottiin kaikille organisaation tasoille, jotta digitalisaatiosta voitaisiin ottaa kaikki hyöty irti. Muutoksia on kyettävä tekemään entistä nopeammin, mikä vaatii päätöksenteon hajauttamista. Perinteinen hierarkkinen organisaatorakenne voi olla historiaa uusien sukupolvien astuessa työmarkkinoille ja vaatiessa joustavampia, yksilöllisempiä ja nopeampia ratkaisuja.

5.2 Tutkielman arviointi

Tutkimusten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella, vaikka tutkijat pyrkivätkin tutkimuksissa välttämään virheiden syntymistä. Tutkimusten luotettavuutta pyritään arvioimaan tutkimuksissa ja luotettavuutta voidaan arvioida erilaisin mittaus- ja tutkimustavoin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231)

Mittautulosten toistettavuudesta käytetään nimitystä tutkimuksen reliaabelius. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tai mittauksen tulisi antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabeliuden voi todeta esimerkiksi siten, että kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen lopputulokseen, jolloin tulosta voidaan pitää reliaabelina. Tutkimuksen tulosta voidaan pitää reliaabelina myös, mikäli samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan silti sama tulos. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231)

Tutkimuksen validius eli pätevyys on toinen keino arvioida tutkimusta. Tutkimuksen validius tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että tutkimus tai mittari mittaa todella sitä, mitä niiden on tar-

koituskin. Esimerkiksi mittarit eivät aina vastaa todellisuutta, jota tutkija on kuvitellut tutkivansa. Mittarit voivat siis aiheuttaa virheitä tuloksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232)

Reliaabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä. Reliaabeliutta ja validiutta on pidetty kvantitatiiviseen tutkimukseen paremmin soveltuvina, mutta kaikkien tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi silti pyrkiä arvioimaan jollain keinoilla. Esimerkiksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa se, että tutkija selostaa tarkasti tutkimuksen toteuttamista. Tutkijan tulisi kertoa aineiston keräämisen olosuhteet totuudenmukaisesti ja selvästi. Varsinkin haastattelu- ja havainnointitutkimusten aineiston keruutilanteet ja olosuhteet on kerrottava tarkasti. Haastatteluihin käytetty aika, virhetulkinnat, mahdolliset häiriötekijät ja myös esimerkiksi tutkijan omat itsearvioinnit tilanteista on hyvä sisällyttää tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä on kerrottava lukijalle aineiston luokittelun alkujuuret ja perusteet. Tulkintoja olisi pyrittävä perustelemaan: mihin tutkijan päätelmät perustuvat ja miten hän on päässyt tulkintoihinsa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232–233)

Kyseistä tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, sillä analysoidulla aineistolla on onnistuttu antamaan kattava kokonaiskuva digitalisaation vaikutuksista työeläkevakuutusyhtiön työhön ja osaamistarpeisiin yleisesti sekä erityisesti esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksella pyrittiin myös vastaamaan asetettuihin kahteen päättämiskysymykseen ja tässä on tutkijan mielestä onnistuttu hyvin. Lukijalle on avattu johdannossa sekä neljännessä pääluvussa mahdollisimman tarkasti ne olosuhteet, joissa tutkimuksen aineisto on kerätty, mikä myös lisää tutkimuksen luotettavuutta. Erityisesti luvut 1.4 sekä 4.2 kuvaavat tarkasti tutkimusmenetelmiä, empiiristä aineistoa ja sen keruuta, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida saatujen tutkimustulosten uskottavuutta ja tutkielman asianmukaisuutta.

Haastatteluissa käytetty puolistrukturoitu haastattelurunko on tutkielman liitteenä (liite 1), mikä lisää tutkimuksen reliabiliteettia. Haastatteluiden toteutus ei itsessään ollut ongelmaton. Haastateltavien haluttiin kertovan omat näkemyksensä ja mielipiteensä asioista mahdollisimman laajasti ja omista lähtökohdistaan siten, ettei heitä ohjailtaisi tietynlaisten vastausten antamiseen. Haastatteluissa jouduttiin kuitenkin aiheen ja erilaisten käsitteiden haastavuuden vuoksi käyttämään välillä esimerkkejä sekä valmiiksi teorian pohjalta muodostettuja lisäkysymyksiä, jotta

vastauksista saatiin tarkempia ja monipuolisempia. Digitalisaatio on ilmiönä ja käsitteenä laaja ja moninainen, minkä vuoksi väärinymmärrysten riski kasvoi. Digitalisaation lukuisat ja subjektiiviset määritelmät lisäsivät riskiä siitä, että eri haastateltavien kanssa keskusteltiin eri asioista.

Empiirinen aineisto koostui ainoastaan yhden suomalaisen työeläkevakuutusyhtiön henkilöstön näkemyksistä ja vastauksista, minkä vuoksi aineisto ei edusta kattavasti kaikkia aiheesta saatavilla olevia näkemyksiä. Suomalaisten työeläkevakuutusyhtiöiden toiminta, toimintaympäristöt sekä tuotteet ja palvelut ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia, minkä vuoksi tutkimustuloksia voidaan tiettyyn pisteeseen asti yleistää. Tutkimus on myös toteutettu case-tutkimuksena, eikä tällöin ole pyritty liiaksi tekemään yleistyksiä suomalaisten työeläkevakuutusyhtiöiden digitalisaatiosta. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä myöskään täydelliseen objektiivisuuteen, minkä johdosta tutkimustulosten yleistäminen olisi hankalaa. Aineiston validiteettia on pyritty lisäämään esittämällä empirian analyysissä haastateltavien suoria sitaatteja, sillä täten päättely ei ole pelkästään aineistosta erillistä pohdintaa. Suorat sitaattit lisäksi tuovat mielekkyyttä tutkimuksen lukemiseen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksiä voidaan pitää reliaabeleina, jolloin tutkimustulokset ovat toistettavissa. Haastateltavien määrä oli melko pieni, mutta haastateltavat olivat yrityksen eri yksiköistä, mikä lisää tutkimustulosten reliaabeliutta. Haastateltavien vastaukset olivat myös monen kysymyksen kohdalla samankaltaisia, minkä vuoksi suuremman haastateltavien määrän ei uskota lisäävän tutkimuksen reliaabeliutta yhdenkään tutkimuskysymyksen osalta. Tutkija on toteuttanut tutkimuksen toimeksiantona yritykselle ja tutkimus toteutettiin Elon avustuksella, mutta kaikki päätökset koskien tutkimusta teki tutkija itsenäisesti. Yritys auttoi ennen kaikkea aineiston hankinnassa, sillä haastateltavien hankkiminen itsenäisesti täysin ilman apua olisi ollut haastavaa.

Kokonaisuutena tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia, vaikka absoluuttiset vastaukset jäivätkin saamatta. Aihealueen monimutkaisuuden ja moninaisuuden vuoksi ei absoluuttisia vastauksia kuitenkaan edes haluttu tutkimuksessa saada. Tutkimuksen tavoitteena oli ennen kaikkea kuvailla digitalisaatiota case-yhtiön (työeläkevakuutusyhtiön) näkökulmasta ja tutkia digitalisaation vaikutuksia kyseiseen case-yhtiön työhön ja osaamiseen. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia koskien sitä, miten digitalisaatio on

vaikuttanut johdettavaan työhön sekä esimiestyöhön. Lisäksi saatiin vastauksia päätutkimuskysymykseen siitä, miten digitalisaatio on vaikuttanut esimiesten osaamistarpeisiin. Case-yhtiölle tuotettiin myös konkreettisia kehitysehdotuksia koskien case-yhtiön organisaatiokulttuuria ja johtamisjärjestelmää.

5.3 Lopuksi

Kuten Elon vuosikertomuksesta ilmenee, Elossa on panostettu viime vuosina vahvasti sähköisten palveluiden ja asiointikanavien kehittämiseen ja digitalisaation hyödyntämiseen kautta koko organisaation. Digitalisaatiolla on pyritty tehostamaan työtä ja työntekoa muun muassa automatisoimalla tiettyjä prosesseja. Lisäksi esimerkiksi etätöön tekemistä on mahdollistettu enemmän ja sen tekeminen onkin yleistynyt organisaatiossa.

Elossa on oivallettu asiakaslähtöisyyden merkitys palveluiden kehittämisessä sekä asiakaslähtöisyyden ja asiakaspalvelun merkitys työeläkealan kilpailussa. Datan hyödyntäminen asiakkaiden ja työntekijöiden hyväksi kasvaa varmasti Elossa tulevaisuudessa. Työhyvinvointipalveluiden kehittämisessä datan hyödyntämisen merkitys kasvaa ja työhyvinvointipalveluilla kilpailu vain korostuu. Lisäksi Elon suosio yrittäjien eläkevakuuttajana luo vahvan pohjan jatkaa yrittäjäasiakkaiden palveluiden kehittämistä hyödyntämällä dataa entistä enemmän yrittäjille arvokkaalla tavalla. Tulevaisuudessa työn muuttuessa siten, että yrittäjyys ja yrittäjämäiset työsuhteet lisääntyvät, datan hyödyntämisen merkitys tällaisten asiakkaiden ja henkilöiden eduksi vain kasvaa ja siinä onnistuvat ovat kilpailussa muita edellä.

Lopuksi esitellään vielä jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tämän tutkimuksen pääpaino oli työeläkevakuutusyhtiön esimiesten osaamistarpeissa. Digitalisaation vaikutuksia työeläkevakuutusyhtiön työntekijöiden työhön, työntekoon ja osaamistarpeisiin voisi kuitenkin tutkia täysin omana tutkimuksenaan. Aihe on laaja ja tällöin voitaisiin hyödyntää työntekijöiltä kerättävää aineistoa ja pyrkiä syvällisempään tarkasteluun kuin tässä tutkimuksessa. Toinen jatkotutkimusmahdollisuus voisi olla tutkia digitalisaation vaikutuksia työeläkevakuutusyhtiöiden palveluihin ja asiointikanaviin. Tässä tutkimuksessa vain sivuttiin digitalisaation vaikutuksia erilaisiin palveluihin ja asiointikanaviin, kun pääpaino oli työssä ja osaamisessa. Digitalisaatio on kuitenkin vaikuttanut asiakkaille tarjottaviin palveluihin ja asiointikanaviin sekä esimerkiksi

työeläkevakuutusyhtiöiden tarjoamiin työhyvinvointipalveluihin. Edellä mainittujen tutkiminen olisi kiinnostava jatkotutkimusmahdollisuus. Digitalisaation ohella robotiikan ja sen vaikutusten tutkiminen voisi olla mielenkiintoinen tutkimusmahdollisuus robotiikan hyödyntämisen yleistyessä.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Alasoini, Tuomo. 2015. *Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan?* Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Alasuutari, Pertti. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Autor, David, Dorn, David & Hanson, Gordon. 2016. *The China Shock: Learning from Labor Market Adjustment to Large Changes in Trade*. NBER Working Paper No. 21906.

Brynjolfsson, Erik. 2005. *VII Pilars of Productivity*. Optimize. Issue 22.

Brynjolfsson, Erik & McAfee, Andrew. 2014. *The Second Machine Age*. W.W.Norton & Company, Inc. New York.

Dapp, Thomas F. 2014. *Fintech – The digital (r)evolution in the financial sector: Algorithm-based banking with the human touch*. Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main

Ebbinghaus, Bernhard. 2011. *The Varities of Pension Governance*. Oxford University Press Inc. New York.

Eichhorst, Werner, Hinte, Holger, Rinne, Ulf & Tobsch, Verena. 2016. *How Big is the Gig? Assessing the Preliminary Evidence on the Effects of Digitalization on the Labor Market*. IZA Policy Paper No. 117. Germany.

Eichhorst, Werner & Spermann, Alexander. 2016. *Sharing Economy: Mehr Chancen als Risiken?* Wirtschaftsdienst 96 (6). 433–439

Eichhorst, Werner & Tobsch, Verena. 2015. *Flexible Arbeitswelten: Eine Bestandsaufnahme*. Teoksessa: Widuckel, Werner et. al. *Arbeitskultur 2020*. Wiesbaden.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2006. *Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa*. Loppuraportti.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2011. *Oivallus*. Loppuraportti.

Fletcher & Käufer. 2003. *Shared leadership: paradox and possibility*. Teoksessa Ropo, Arja,

Eriksson, Marja, Sauer, Erika, Lehtimäki, Hanna, Keso, Heidi, Pietiläinen Tarja, Koivunen, Niina. 2005. *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.

Hannikainen, Matti & Vauhkonen, Jussi. 2012. *Ansioiden mukaan – Yksityisalojen työeläkkeiden historia*. Kariston Kirjapaino Oy: Hämeenlinna.

Hietaniemi, Marjukka & Ritola, Suvi (toim.) 2007. *Suomen eläkejärjestelmä*. Eläketurvakeskuksen käsikirjoja 2007:5. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
Häikiö, Liisa & Niemenmaa, Viivi. 2007. *Valinnan paikat*. Teoksessa: Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus. 41–56

Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai. 2015. *Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja*. Talentum. Helsinki. (e-kirja)

Immergut, Ellen M. & Anderson, Karen M. 2007. *Editors' Introduction: The Dynamics of Pension Politics*. Teoksessa: Immergut, Ellen M., Anderson, Karen M. & Schulze, Isabelle. 2007. *The Handbook of West European Pension Politics*. Oxford University Press Inc. New York. 1–38

Immergut, Ellen M., Anderson, Karen M. & Schulze, Isabelle. 2007. *The Handbook of West European Pension Politics*. Oxford University Press Inc. New York.

Johanson, Jan-Erik & Sorsa, Ville-Pekka. 2010. *Pension Governance in Finland*. Finnish Centre for Pensions, Reports 2010:2. Hakapaino Oy. Helsinki.

Kangas, Olli & Luna, Päivi. 2011. *Finland: From Statutory Pension Dominance towards Voluntary Private Schemes*. Teoksessa: Ebbinghaus, Bernhard. *The Varieties of Pension Governance*. Oxford University Press Inc. New York. 210–238

Korpiluoma, Riitta, Grönlund, Harri, Herrlin, Ove, Kekäläinen, Jaana, Kouvonen, Keijo, Levander, Minna, Lilius, Sonja, Mustonen, Pasi, Määttä, Mikko, Perälehto-Virkkala, Anne, Takkanen, Maijaliisa & Tuomikoski, Jaakko. 2011. *Työeläke*. Porvoo: Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy FINVA.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotter, John. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastor Oy. Helsinki.

Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka. 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.

Lehtonen, Teemu. 2002. *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Louekoski, Matti. 2005. *Työeläkevakuutusyhtiölain uudistamistarpeet*. Selvityshenkilön väliraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2005:15. Yliopistopaino Kustannus, Helsinki University Press: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Metsämuuronen, Jari. 2003. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pajarinen, Mika & Rouvinen, Petri. *Uudet teknologiat ja työt*. Teoksessa: Pentikäinen, Leena (toim.), Toppila, Jussi, Koivistoinen, Aki, Rouvinen, Petri, Pajarinen, Mika, Ali-Yrkkö, Jyrki,

Kauhanen, Merja, Kauhanen, Antti, Lilja, Reija, Aaltonen, Mika, Alasoini, Tuomo & Oosi, Olli. 2014. *Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 30/2014. 32–52

Pentikäinen, Leena (toim.), Toppila, Jussi, Koivistoinen, Aki, Rouvinen, Petri, Pajarinen, Mika, Ali-Yrkkö, Jyrki, Kauhanen, Merja, Kauhanen, Antti, Lilja, Reija, Aaltonen, Mika, Alasoini, Tuomo & Oosi, Olli. 2014. *Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 30/2014.

Pohjola, Matti. 2014. *Suomi uuteen nousuun – ICT ja digitalisaatio tuottavuuden ja talouskasvun lähteinä*. Saatavilla osoitteesta:

< http://www.finnetpaivat.fi/images/pdf/Matti_Pohjola_Suomi_uuteen_nousuun.pdf>

Pohjola, Matti. 2015. *Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla*. Finanssialan Keskusliitto. Helsinki.

Rajaniemi, Erkki. 2007. *Työeläkejärjestelmän kilpailuolosuhteet*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:79. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Rantala, Jukka & Kivisaari, Esko. 2014. *Vakuutusoppi*. Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva. 12. uudistettu painos.

Ropo, Arja, Eriksson, Marja, Sauer, Erika, Lehtimäki, Hanna, Keso, Heidi, Pietiläinen Tarja, Koivunen, Niina. 2005. *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Saatavilla osoitteesta: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>>

Schön, Lennart 2013. *Maailman taloushistoria: teollinen aika*. Vastapaino. Tampere. (e-kirja)

Sipilä, Juha & Vehviläinen, Anu. 12.6.2015. *Digitalisaatiolla tuottavuusloikka*. Avoin kirje. Valtionvarainministeriö. Saatavilla osoitteesta:

< http://vm.fi/documents/10623/1464506/VM_1184_00-01-02-02_2015_avoin_kirje_digitalisaatiohaaste.pdf/bf2c3dda-13b7-4054-bf1f-b4803a7dd4a4>

Sydänmaanlakka, Pentti. 2002. *An Intelligent Organization - Integrating performance, competence and knowledge management*. Cornwall: Capstone Publishing Limited.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2004. *Älykäs organisaatio*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Rajaniemi, Erkki. 16.4.2013. *Miten työeläkevakuuttajia Suomessa valvotaan?* Finanssivalvonta.

Rissanen, Jaana, Grönlund Harri, Herrlin, Ove, Kouvonen, Keijo, Levander, Minna, Lilius, Sonja, Mannonen, Hillevi, Mustonen, Pasi, Perälehto-Virkkala, Anne & Suotunen, Ulla. 2017. *Työeläke*. Turenki: Hansaprint Oy.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.). 2009. *Haastattelu*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tenhunen, Sanna & Vaitinen, Risto. 2016. *Eläketalous*. 2. uudistettu painos. Hansaprint Oy. Turenki. (e-kirja)

Toivanen, Mervi. 11.10.2016. *Suomen finanssisektori vastaa digitalisaatioon kehittämällä uusia palveluja*. Finanssivalvonta. Blogi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuomikoski, Jaakko. 2011. Työeläkejärjestelmän perusratkaisut: selkeitä valintoja ja aktiivista ohjausta. *Yhteiskuntapolitiikka* 76 (2011):6. 669–677

Varpe, Riitta. 2016. *Digitalisoituvat yritykset menestyvät*. Teoksessa: Tarjanne, Petra & Elinkeino ja innovaatio-osasto, Perttuna, Anu-Katriina ja Paju, Isabella, Creative Finland. Työ- ja elinkeinoministeriö. (29.9.2016) Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75227/TEM_oppaat_9_2016_Yrityskatsaus_2016_web12072016.pdf?sequence=1

Viitala, Riitta. 2005. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. 6. painos. Vaasan yliopisto.

Viitala, Riitta. 2006. *Johda osaamista!* Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, Riitta. 2014. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy. Helsinki. (e-kirja)

Vidlund, Mika, Ritola, Suvi & Rehn-Kiukkonen, Mari. 2007. *Eläkejärjestelmän hallinto ja valvonta*. Teoksessa: *Suomen eläkejärjestelmä*. Hietaniemi, Marjukka & Ritola, Suvi (toim.) Eläketurvakeskuksen käsikirjoja 2007:5. Helsinki: Eläketurvakeskus. 35–49

Yukl, Gary. 2010. *Leadership in organizations*. Pearson Education.

Oikeudelliset lähteet

Laki työeläkevakuutusyhtiöistä 25.4.1997/354

Henkilölähteet

Karpainen-Perttula, Eija. Elon Asiakkuudet ja kanavat -yksikön kehitysjohtaja. Haastattelu 6.3.2017.

Malinen, Hilikka. Elon henkilöstöjohtaja. Haastattelu 2.4.2017.

Peltola, Jukka. Elon aktuaaritoimessa Vakuutustekninen asiakaspalvelu -yksikön matemaatikko sekä Elon digilähettiläs. Haastattelu 13.3.2017.

Rusi, Markus. Elon Head of Middle Office (osastopäällikkö). Haastattelu 6.3.2017.

Sikkilä, Päivi. Elon Vakuutuspalvelut -yksikön asiakaspalvelupäällikkö. Haastattelu 13.3.2017.

Sunden, Saija. Elon Eläkepalvelut -yksikön asiakaspalvelupäällikkö. Haastattelu 13.3.2017.

Internet-lähteet

Banking & Insurance. Risky Business: Traditional insurance in a digital world. Sia Partners. 27.10.2015. (28.9.2016) Saatavilla: <<http://en.finance.sia-partners.com/risky-business-traditional-insurance-digital-world>>

Capgemini. 7.1.2016. Top 10 trends in insurance in 2016. (17.1.2017) Saatavilla: <https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/insurance_trends_2016_0.pdf>

Finanssialan Keskusliitto. 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen -raportti. (17.1.2017) Saatavilla: <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf>

Finanssialan Keskusliitto. 2015a. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla -tutkimus. Saatavilla: <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf>

Finanssialan Keskusliitto. 31.5.2017. Vakuutusvuosi 2016. (26.10.2017) Saatavilla: <<http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK-julkaisu-Vakuutusvuosi-2016.pdf>>

Gartner. Digitalization. (21.12.2016). Saatavilla: <<http://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/>>

Hyvinvoiva finanssiala -hanke. 2015. Rajander-Juusti, Ritva. Serenitas Consulting Oy. (26.4.2017) Saatavilla: <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf>

Johanson, Jan- Erik, Sorsa, Ville-Pekka & Oulasvirta, Lasse. 2011. Työeläkejärjestelmä julkisyyksityisenä kumppanuutena. Vakiopaineita ja jatkuvuuden haasteita. (17.1.2017) Saatavilla: <<http://blogs.helsinki.fi/elakevalta/files/2011/06/tyelhallinta.pdf>>

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Elo. 2016. Toimintakertomus 2016. (27.4.2017) Saatavilla: <<https://www.elo.fi/tietoa-elosta/tulostiedot-ja-vuosikertomukset>>

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Elo. 2016. Vuosikertomus 2016. (27.4.2017) Saatavilla: <<https://www.elo.fi/tietoa-elosta/tulostiedot-ja-vuosikertomukset>>

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Elo. 2017. Elon Internet-sivut. (27.4.2017) Saatavilla: <<http://www.elo.fi>>

Santavirta, Pia. 9.12.2013. Suomalainen kokonaiseläketurva – Miten EU-sääntely siihen vaikuttaa? Finanssialan Keskusliitto. (20.1.2017) Saatavilla:
<<http://www.slideshare.net/finanssiala/suomalainen-kokonaiselketurva-miten-eusntely-siihen-vaikuttaa>>

Tuominen, Anneli. 4.10.2016. Finanssialan digitalisaation mahdollisuudet ja uhat – Finanssi-
valvonnan seminaari. Seminaarin avaus. (7.2.2017) Saatavilla:
< http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Esitelmat/Pages/Anneli_Tuominen_FinTech-seminaari_041016.aspx>

Työeläkelehti. Rajaniemi, Erkki. 2016. Kyllä digitalisaatiolle, mutta harkitusti. (15.10.2016)
Saatavilla: <<http://tyoelakelehti.fi/digilehti/042016/min-v-it-n-kyll-digitalisaatiolle-mutta-har-kitusti>>

Työelämä 2020. Digitalisaatio. (6.1.2017). Saatavilla:
< http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/menestyksen_avaimet/digitalisaatio>.

www.etk.fi 2017a

Työeläkejärjestelmä kuvina. (25.5.2017) Saatavilla:
< <http://www.etk.fi/tietoa-etk-sta/kuvapankki/tyoelakejarjestelma-kuvina/>>

www.etk.fi 2017b

Työeläkelait määrittävät työeläketurvan sisällön ja ohjeet yhtenäistävät käytäntöjä.
(17.1.2017) Saatavilla:
< <http://www.etk.fi/elakejarjestelmat/suomi/elakejarjestelman-hallinto-ja-valvonta/tyoelake-jarjestelman-saantely/tyoelakelait/>>.

www.etk.fi 2017c

Työeläkevakuuttamista koskeva sääntely. (20.1.2017) Saatavilla:
< <http://www.etk.fi/elakejarjestelmat/suomi/elakejarjestelman-hallinto-ja-valvonta/tyoelake-jarjestelman-saantely/tyoelakevakuuttamisen-saantely/>>

www.etk.fi 2017d

Laskuperusteet ja vakuutusehdot. (20.1.2017) Saatavilla:
< <http://www.etk.fi/elakejarjestelmat/suomi/elakejarjestelman-hallinto-ja-valvonta/tyoelake-jarjestelman-saantely/laskuperusteet-ja-vakuutusehdot/>>

www.etk.fi 2017e

Eläkejärjestelmän hallinto ja valvonta. (23.1.2017) Saatavilla:
<<http://www.etk.fi/elakejarjestelmat/suomi/elakejarjestelman-hallinto-ja-valvonta/>>

www.kela.fi 2016

Takuueläke. (18.12.2017) Saatavilla:
< <http://www.kela.fi/takuuelake>>

www.tela.fi 2017a

Suomen työeläkemalli on ainutlaatuinen EU:ssa. (19.1.2017) Saatavilla:
< http://www.tela.fi/eu_ja_tyolakejarjestelma>

www.tela.fi 2017b

Kilpailu työeläkealalla. (3.1.2017) Saatavilla:

< <http://www.tela.fi/kilpailu>>

LIITE 1: PUOLISTRUKTUROIDUN TEEMAHAASTattelun KYSYMYKSET

Haastattelu suoritetaan empiirisen aineiston keräämiseksi pro gradu -tutkielmaan nimeltä ”*Digitalisaation vaikutukset suomalaisen työeläkevakuutusyhtiön esimiesten osaamistarpeisiin (Case Elo)*”.

Tutkielma tehdään Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tieteenalayksikköön (vakuutus ja riskienhallinta).

Tutkielman tekijä KTK Karoliina Rintamäki

Päivämäärä

Haastateltavan nimi:

Toimenkuva:

Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymykset:

Teema 1: Digitalisaatio

- 1) Miten määrittelisit digitalisaation?
- 2) Mitä digitalisaatio merkitsee Elolle?
- 3) Millainen osa digitalisaatiolla on ollut Elossa tapahtuviin muutoksiin?
- 4) Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia digitalisaatio tuo Elolle?

Teema 2: Digitalisaatio ja työ

- 5) Millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on ollut (yksikkösi) työhön? Miten digitalisaatio muuttaa työtä?
- 6) Millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on ollut esimiestyöhösi? Miten digitalisaatio muuttaa esimiestyötä?

Teema 3: Digitalisaatio ja osaaminen

- 7) Onko digitalisaatio vaikuttanut työntekijöittesi osaamistarpeisiin? (työntekijöiltä vaadittavaan osaamiseen)
 - Jos on, miten ja miksi?
- 8) Onko digitalisaatio vaikuttanut yksikkösi esimiesten osaamistarpeisiin? (esimiehiltä vaadittavaan osaamiseen)
 - Jos on, miten ja miksi?

Teema 4: Digitalisaatio ja johtaminen

- 9) Onko digitalisaatio muuttanut esimiesten johtamista ja johtajuutta? Jos, miten ja miksi?
- 10) Millaista johtamista ja johtajuutta tarvitaan digitalisaation vuoksi?
- 11) Mikä on muutosjohtamisen merkitys digitalisaation yhteydessä?
- 12) Miten hyvin Elon johtamisjärjestelmä ja organisaatiokulttuuri vastaavat digitalisaation vaatimuksiin?
 - Miten johtamisjärjestelmiä ja -kulttuuria voisi kehittää (osa-alueet ja millä tavoin)?

Teema 5: Digitalisaatio ja tulevaisuus

- 13) Miten digitalisaatio tulee tulevaisuudessa muuttamaan työtä Elossa?
- 14) Millaista osaamista työntekijät tulevaisuudessa tarvitsevat Elossa?
- 15) Miten digitalisaatio tulee muuttamaan tulevaisuudessa esimiestyötä Elossa?
- 16) Millaista johtamista ja johtajuutta tulevaisuudessa tarvitaan (digitalisaation vuoksi) Elossa?